



facultad de
economía
y empresa



VNIVERSIDAD
D SALAMANCA
CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Universidad de Salamanca

Facultad de Economía y Empresa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2019/2020

**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR HORTÍCOLA ESPAÑOL:
IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS”
(1920_ADE_057)**

Realizado por el estudiante Aitor Ávila González

Tutelado por el Profesor Dr. José Vicente Lorente

VºBº Tutor

Fdo: José Vicente Lorente

Salamanca, 6 de julio de 2020

INDICE

1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	1
3. DEFINICION DEL SECTOR OBJETO DE ANÁLISIS	1
4. ANÁLISIS PEST	3
4.1 Político-legal.....	3
4.2 Económico.....	5
4.3 Socio-cultural	7
4.4 Tecnológico	9
5. ANÁLISIS SECTORIAL: FUERZAS COMPETITIVAS	10
5.1 Amenaza de nuevos entrantes	11
5.1.1 Barreras económicas.....	11
5.1.2 Represalias Esperadas.....	17
5.2 Amenaza de productos o servicios sustitutivos	17
5.2.1 Propensión del comprador a sustituir el producto.....	18
5.2.2 Precios relativos y rendimientos de los productos sustitutivos.....	18
5.3 Poder de negociación de compradores	19
5.3.1 Información de los compradores.....	19
5.3.2 Sensibilidad al precio.....	20
5.3.3 Poder de negociación.....	23
5.4 Poder de negociación de proveedores.....	25
5.4.1 Información de los proveedores.....	25
5.4.2 Sensibilidad al precio.....	26
5.4.3 Diferenciación del producto.....	27
5.4.4 Concentracion relativa.....	27

5.4.5 Poder de negociación.....	28
5.5 Rivalidad entre competidores actuales	28
5.5.1 Concentración.....	28
5.5.2 Crecimiento de la demanda.....	30
5.5.3 Diferenciación del producto.....	31
6. VALORACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	33
7. BIBLIOGRAFÍA	36

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tablas:

Tabla 3.1 Total de empresas por actividad principal (grupos CNAE 2009).....	3
Tabla 5.1 Consumo total hortalizas frescas.....	29
Tabla 6.1: Resumen DAFO, valoración de oportunidades y amenazas	32

Gráficos:

Gráfico 5.1 Evolución de la comercialización total las DOP/IGP por mercado de destino (Campañas 1989- 2018).....	13
Gráfico 5.2 Diferencia porcentual de los precios medios de origen-intermediario en España entre 2016 y 2018.....	21
Gráfico 5.3 Diferencia porcentual de los precios medios de intermediario-destino en España entre 2016 y 2018.....	22
Gráfico 5.4 Diferencia porcentual de los precios medios de origen-destino en España entre 2016 y 2018.....	23
Gráfico 5.5. Principales empresas en el sector de frutas y hortalizas frescas en España en 2018, según el valor de sus ventas (en millones de euros).....	29
Gráfico 5.6 Evolución de la restauración de acuerdo a la coyuntura económica, 2006-2017.....	31

ANEXO

Gráfico 1. Volumen de consumo en los hogares del total de hortalizas frescas segmentado en comunidades autónomas (miles de kilogramos).....	43
---	----

<i>Gráfico 2. Consumo en los hogares del total hortalizas frescas (miles de kilogramos).</i>	44
<i>Gráfico 3. Precio medio hortalizas frescas (€/kg).....</i>	44
<i>Gráfico 4. Gasto per cápita hortalizas frescas (€).....</i>	45
<i>Gráfico 5. Consumo total en los hogares productos sustitutivos ajenos al sector (Miles de kilogramos ó litros).....</i>	45
<i>Gráfico 6. Precio medio productos sustitutivos ajenos al sector (€/kg ó litro).....</i>	46
<i>Gráfico 7. Gasto per cápita de productos sustitutivos ajenos al sector (€).....</i>	46

1. RESUMEN

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta el sector hortícola en este momento? En este trabajo realizaremos un estudio estratégico del entorno general y específico del sector hortícola español. Con este fin, realizaremos un análisis PEST para estudiar el entorno genérico y aplicaremos el modelo de Porter de las cinco fuerzas para analizar el entorno sectorial.

El presente TFG tiene como objetivo identificar opciones de negocio que aseguren la posición en el mercado para, por último, valorar las amenazas y oportunidades pertinentes.

2. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del trabajo es identificar y valorar (en términos de relevancia y verosimilitud) las oportunidades y amenazas que presenta el sector hortícola como productor. Para ello, fijamos el análisis desde un entorno genérico y específico que nos generen unas perspectivas del sector dadas sus condiciones actuales. Los resultados de ambos análisis (PEST y modelo de Porter, respectivamente) nos permiten identificar y valorar las claves estratégicas.

Las fuentes utilizadas para el trabajo corresponden fundamentalmente al Ministerio de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente, Mercasa, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, popularmente conocida como FAO y Comisión Europea (mediante informes, artículos, estudios, etc.)

Además de este apartado introductorio, el trabajo se estructura como sigue. En el tercer apartado se describe el sector objeto del análisis, así como los detalles de su situación actual. Los apartados 4 y 5 se dedican a identificar los factores que caracterizan el entorno genérico y específico, respectivamente. En la sexta y última sección se presenta una valoración de las amenazas y oportunidades del sector que resume y valora, las oportunidades y amenazas que se presentan.

3. DEFINICIÓN DEL SECTOR OBJETO DE ANÁLISIS

La definición del sector objeto de estudio en este trabajo requiere identificar la necesidad/función que satisface el producto comercializado junto con la descripción del grupo de clientes a los que va dirigido (Abell, 1980). En nuestro caso concreto, la

necesidad o función sería la demanda de productos hortícolas mientras que el grupo de clientes se encuentra en el marco nacional. A efectos de delimitación geográfica del sector, consideraremos el conjunto de productores de verduras y hortalizas en Castilla y León.

Para tener una referencia, España cuenta con organizaciones de productores de hortalizas (tomates, cebollas, ajos, coles, pepinos, judías verdes, pimientos, setas, lechugas, espárragos, verduras de hoja, berenjenas, calabacines). Su principal característica radica en su dimensión: empresas de escaso tamaño que no pertenecen a ningún tipo de organización, es decir, las consideradas ‘huertas familiares’. Por lo tanto, se puede definir como un sector fuertemente atomizado. El gobierno español, para incentivar la concentración en favor de asociaciones y cooperativas de productores y comerciantes, aprobó la Ley de Fomento de Integración Asociativa¹.

Además, según Del Pino (2019), los productores buscarán la rentabilidad de 3 formas:

- “Toda empresa que produzca grandes cantidades (volumen) a precios bajos (barato) difícilmente podrá ofrecer productos de alta calidad (calidad)”.
- “Toda empresa que produzca artículos de alta calidad (calidad) y venda a bajo precio (barato) no tendrá grandes capacidades productivas (volumen) para ofertar”.
- “Aquellas empresas que son capaces de producir artículos de alta calidad (calidad) con un gran volumen (volumen) difícilmente serán también capaces de vender con bajos precios (barato)”.

En nuestro análisis tendremos en cuenta los distintos colectivos más directamente relacionados con el sector tal y como lo hemos definido. En primer lugar, los competidores, donde incluimos las cooperativas productoras de hortalizas y verduras de Castilla y León y los pequeños agricultores; en el grupo de los proveedores, incluimos a las comercializadoras de productos fitosanitarios, semillas, maquinaria agrícola y agroalimentaria; y en el apartado clientes, englobado por los grupos de distribución tanto como Mercasa, cadenas de supermercados o el canal HORECA.

¹ “Fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario”. Jefatura del Estado. 2 de agosto de 2013. Obtenido de: <https://www.boe.es/>

Tabla 3.1 Total de empresas por actividad principal (grupos CNAE 2009).

	2019	2018	2017
(10) Industria de la alimentación.	25.374	25.748	23.769
(103) Procesado y conservación de frutas y hortalizas.	1.452	1.500	1.423
(472) Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados.	92.403	96.258	97.916
(463) Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco.	44.640	44.534	44.852

Elaboración Propia. Fuente: INE.

4. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST que a continuación se presenta tiene como objetivo identificar y valorar las oportunidades y amenazas resultantes de los factores del entorno genérico de distinta naturaleza: político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico.

4.1 Político-legal

La pandemia del coronavirus² ha condicionado el presente y futuro de los mercados mundiales. Después de cumplir meses de confinamiento, la producción se ha ralentizado y muchos negocios se han visto obligados a cerrar mientras que las expectativas empeoran dado el ambiente de incertidumbre. Este acontecimiento ha venido precedido por otros sucesos relevantes:

Brexit: La definitiva salida de Reino Unido de la Unión Europea el 31 de enero de 2020 sabiendo que, la total desconexión se producirá el 31 de diciembre de 2020.

Por lo tanto, la reforma de la Política Agraria Común (CE, 2018) se ha visto acelerada. Los países miembros estaban involucrados previamente en una transformación del acuerdo para potenciar la agricultura ecológica y sostenible que, como consecuencia, deberán tener en cuenta y reorganizar el presupuesto comunitario destinado. Dada la

² Coronavirus. Obtenido de: <https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus/coronavirus>

disminución de los fondos por la desvinculación de Reino Unido, el agricultor teme a una reducción de ayudas (Valero, J., *‘El Economista’*, 2020).

Otra de las posibles consecuencias es la relación comercial que se establezca entre ambos países. Para tener un reflejo, nos apoyamos en el informe bilateral respecto al Comercio Exterior Agroalimentario y Pesquero de 2018 (MAPA, 2019a) que nos indica que Reino Unido es el quinto país más importante para las exportaciones agroalimentarias españolas representando el 8% del total. En el mercado de frutas y verduras, su exportación hacia Reino Unido está valorada en 2.200 millones de euros siendo el segundo mercado más importante. En consecuencia, el sector deberá estar preparado para afrontar nuevas posibles alternativas de venta.

Tensión político-comercial entre EEUU y China: La rivalidad entre las potencias por el dominio en ciencia y tecnología se incrementó en el año 2018 tras la elección del nuevo presidente americano en su afán de equilibrar su balanza comercial. Comenzó con el gravamen de las importaciones de aluminio y acero por parte de EEUU y la inmediata respuesta china con un aumento arancelario a productos americanos entre 15% y 20%. Este conflicto se ha visto agravado después de que la Administración estadounidense acusara a la compañía asiática puntera Huawei de espionaje, que ha visto paralizado el desarrollo de su tecnología 5G en EEUU por estas acusaciones. A todo lo anterior, cabe sumar la ‘guerra de divisas’ en la que se encuentran involucrada las potencias occidentales frente al gigante asiático y que se ha traducido en una constante depreciación del yuan chino en favor del dólar (*‘BBC’*, 2019).

Una situación de la que no se ha librado Europa, después del fallo del recurso WT/DS316/ARB³ de la Organización Mundial de Comercio (OMC) donde daba la razón a la queja de los EEUU en cuanto a la partida de subsidios ilegales entregados al fabricante aeronáutico europeo Airbus aplicando una sanción arancelaria sobre productos de consumo europeos valorada en 7.500 millones de dólares anuales.

España exportó según el informe elaborado por el Instituto de Comercio Exterior a EEUU mercancías por valor de 12.791 millones de euros en 2018, de los cuales, aproximadamente 2.000 fueron referidos a productos agroalimentarios (ICEX, 2019). El

³ “European communities and certain member states – measures affecting trade in large civil aircraft” Organización Mundial de Comercio, 2 de octubre de 2019. Obtenido de: <https://www.wto.org/>

mayor damnificado se trata del aceite de oliva, un conflicto de competencia que surge con los agricultores de California, al considerar que los campos de olivos españoles están subvencionados por la Política Agraria Común (en adelante, PAC) lo que derivó en un gravamen promedio del 34,7%. Las naranjas, clementinas, mandarinas y limones son otros de los alimentos frescos que también se han visto afectados. Por lo tanto, el sector agroalimentario hortícola se encuentra ante una serie de medidas impuestas a los alimentos españoles que pueden ampliarse pudiendo afectar a más productos, por lo que esta situación de inestabilidad no favorece al horticultor español.

4.2 Económico

La situación actual mundial no augura un escenario favorable. Según las previsiones del Banco Central de España, los pronósticos han empeorado sustancialmente en los últimos meses (BDE, 2020). Aún con muestras evidentes de una posible recesión desde tiempo antes y anticipada por una política monetaria expansiva del Banco Central Europeo (BCE, 2020), el panorama se afrontaba de una forma más positiva antes de la llegada del Covid-19. Tras la pandemia, el desajuste económico se ha visto incrementado de manera inmediata. Para ello contextualizaremos alguno de los indicadores económicos siguiendo las últimas notas de prensa emitidas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) referidas al primer trimestre.

De acuerdo con la nota de prensa en relación a la Contabilidad Nacional del primer trimestre el volumen encadenado⁴ del PIB descendió un 5,2% respecto al trimestre anterior, siendo 5,6 puntos inferior respecto al último trimestre de 2019 y el deflactor implícito aumenta en un 1,3%, cuatro décimas menor al del trimestre anterior (INE, 2020a).

De acuerdo con la nota de prensa en relación a la Encuesta de Población Activa (EPA) del primer trimestre, la tasa de paro es del 14,41% incrementándose en 0,63 puntos porcentuales en relación al trimestre anterior (INE, 2020b). Por lo tanto, el aumento de la tasa de desempleo produce una reducción de renta disponible de los ciudadanos lo que nos hace prever un descenso generalizado en la demanda de bienes y servicios. Al igual que la reducción de ocupación y movimientos en los espacios de negocios, como por ejemplo en la hostelería, debido a las medidas sanitarias de prevención establecidas.

⁴ Volumen Encadenado: Indicador de la producción que valora la producción de cada año a los precios del año anterior. Obtenido de: <https://www.ine.es/>

La tasa de variación anual del IPC del mes de mayo (INE, 2020c) cae dos décimas respecto a abril situándose en mayo en -0,9%, siendo la mayor disminución desde mayo de 2016. En cuanto a la tasa anual de la inflación subyacente, se mantiene en el 1,1%, y la variación mensual del índice general es del 0,0%. La evolución de este indicador está motivada fundamentalmente por la bajada del precio de los carburantes (en marzo incluso rozó los mínimos de 1973) y, en menor medida, de los automóviles. Este hecho ha producido un abaratamiento en los gastos del agricultor. El precio de los fertilizantes descendió, pero con menos intensidad, dado que, cuando se desplomaron los precios ya se había completado la campaña de abono en España. Y el precio del gasóleo, dado que su precio de venta al público de la variedad agrícola se ha reducido un 26% en un año, según la Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia (CNMV), que situaban la cotización en 0,681 euros/litro a finales de mayo vinculado al periodo de confinamiento y su descenso en el consumo. Sin embargo, el impacto varía según el tipo de explotación: es mayor en las de regadío que en las de secano y mayor en las granjas extensivas que en las intensivas.

En cuanto a los precios de los alimentos frescos de los productos agrícolas, en abril se produjo una fuerte subida del 10,5% intermensual y del 5,8% interanual relacionándolo directamente a que la demanda se disparó. Sin embargo, en el mes de mayo la subida respecto al mes anterior se ha visto frenada. Los precios se incrementaron un ligero 0,4%, pero aún están un 5,4% más altos que hace un año. Frente a esto, entre febrero y abril, los peores meses del Covid-19, el diferencial entre el precio que pagaron los consumidores por un producto fresco y el que recibieron los agricultores y ganaderos se incrementó una media del 11,1%, según los datos obtenidos por el Índice de Precios en Origen y Destino (IPOD)⁵ publicado por la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (en adelante, COAG). En el mismo período del año 2019, el diferencial fue del 8,49%.

En estos meses, el revuelo en los precios ha sido palpable dado las diferentes situaciones: el cierre total del canal HORECA, provocando una bajada de la demanda dejando el precio de productos de otros sectores (carne o leche) por los suelos; la exportación a Europa o el efecto en el precio de las nuevas cosechas nacionales.

⁵ Índice de precios en origen y destino de los alimentos. Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG). Obtenido de: <http://coag.coag.org>

Analizamos productos específicos de nuestro sector para concretar la situación. Entre marzo y abril el diferencial de la cebolla se disparó un 1.734%. El mes de marzo, el diferencial se incrementa un 235%. En el caso de las lechugas, la diferencia entre febrero y abril se amplió un 244%.

Sin embargo, conviene analizar el caso de los tomates de ensalada. En los primeros cuatro meses del año, el precio de origen aumentó en 0,11 céntimos. La diferencia porcentual origen-destino disminuyó en abril hasta 209% frente al 262% registrado en enero. En mayo, la situación cambió. El consumidor pagó cerca de 6 veces más por el producto, dado que el precio de origen descendió hasta los 0.34 €/kg (una disminución de 0,32 €/kg respecto a abril) alcanzado una diferencia porcentual entre origen y destino del 482%

Por lo tanto, en este incremento de la demanda y de precios, el agricultor esperaba una remuneración justa de los productos vendidos, pero estuvo lejos de producirse dado a la ineficiencia del Observatorio de Precios de la cadena alimentaria impuesto por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (en adelante, MAPA).

4.3 Socio-cultural

El análisis del aspecto socio cultural lo desarrollamos en base a dos factores:

Datos demográficos: La población mundial se espera que alcance 9.700 millones en 2050 y un máximo de casi 11.000 millones alrededor de 2100 según el estudio llevado a cabo por la División de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA, 2019). No obstante, los datos que reporta la Comunidad de Castilla y León, sugieren un panorama muy diferente (EPData, 2020).

Castilla y León es una de las comunidades autónomas más afectadas por el abandono de población, donde aproximadamente el 88% de los municipios de la comunidad tenían en 2018 menos población que la que registraban en 1998. Teniendo en cuenta la serie entre 2000 y 2018, Zamora es la provincia de España que más habitantes ha perdido, seguida por Palencia, Salamanca, Ávila y Soria. Entre el 2017-2018, Zamora perdió el 1,6% de su población. En los municipios de 1.000 o menos habitantes la población ha caído un 8,9% (142.000 habitantes menos). De esta forma, han pasado de concentrar el 4% de la población en el año 2000 al 3,1% en 2018.

Dada esta evolución, el productor hortícola castellano leonés comprueba que la tendencia poblacional es la migración hacia núcleos poblacionales más grandes, por lo que la

amenaza de intrusión de nuevos competidores se ve disminuida, pero a su vez, se tendrá en cuenta que el producto tendrá que recorrer mayores distancias para ser consumido.

El cambio climático⁶: La temperatura media anual registrada por la Organización Meteorológica Mundial (OMM), o en su traducción anglosajona, World Meteorological Organization (WMO) ha incrementado en 1,1 grados Celsius desde la época preindustrial y el 2019 fue el año más cálido desde se tienen registros, (WMO, 2020). Desde la organización aseguran que ante una ausencia de medidas, se espera un aumento de la temperatura de 3 a 5 grados provocando una subida del nivel del mar, que ya ascendió 5 milímetros al año desde 2014 hasta 2019. Los efectos vienen siendo cada vez más palpables: los fenómenos meteorológicos cada vez son más extremos, las tormentas y huracanes son más fuertes al igual que los periodos de sequía extrema.

El cambio al que nos enfrentamos lo podemos observar en el aumento de plagas como la que está sucediendo actualmente de langostas en África (FAO, 2020) y en la alteración de los fenómenos meteorológicos. Esto nos hace pensar en un cambio y adaptar nuevos métodos de cultivo. Según el registro llevado a cabo por la Agencia Estatal de Meteorología las temperaturas, tanto máximas como mínimas, tienden a superar la media de temperaturas estudiadas en años anteriores y las precipitaciones disminuyen, o cuando lo hacen, son de carácter torrencial (AEMET, 2020).

Consumo saludable: En la actualidad se suscita un importante cambio en cuanto a los hábitos de consumo. Para ello nos apoyamos en el estudio elaborado por la Mesa de Participación de Asociaciones de Consumidores (MPAC, 2019), donde el consumidor pone de manifiesto su preferencia hacia la calidad del producto anteponiéndolo al precio. El 50% de los consumidores eligen productos en función de su calidad, disminuyendo en 10 puntos porcentuales desde 2017 la preferencia en cuanto al precio alcanzando el 42%. Y a su vez, comprobamos que la relación alimentación y salud tiene una mayor importancia para el consumidor ya que el 67% considera que la alimentación es un factor determinante para la salud, donde el 56% come verdura a diario y el 37% 2-3 veces por semana.

⁶ “Cambio climático”. Organización Mundial de Naciones Unidas (ONU). Obtenido de: <https://www.un.org/>

En cuanto al periodo más reciente de 2020 y después del período de confinamiento, el 26% de los consumidores españoles han aumentado sus hábitos de consumo saludables, donde los alimentos más consumidos han sido frutas, verduras y ensaladas con el 33% respecto al total de alimentos según lo referido en el estudio (Florette, 2020).

Si realizamos un análisis poblacional por edades, comprobamos que existe un incremento superior del consumo de alimentos saludables en la población más joven, donde el 63% entre 16 y 35 años consume alimentos saludables.

4.4 Tecnológico

La “cuarta revolución” tiene como medio el desarrollo tecnológico. El Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI) registró en 2018 que los hogares con acceso de Banda Ancha sobre la totalidad fueron del 86,1% y las empresas que utilizaron medios sociales en ese mismo año fueron el 51,09% respecto al total (ONTSI, 2020).

El medio de consumo vía Internet está en continuo aumento y es algo que comprobamos día a día. En los dos primeros trimestres del año 2020 y teniendo en cuenta el factor confinamiento, cuatro de cada diez de los hogares que se iniciaron con las compras por Internet durante la pandemia son personas mayores de 54 años (Nielsen, 2020). El desarrollo y adopción de las tecnologías de la información es, además, apoyada por las organizaciones institucionales ofreciendo recursos⁷ públicos para estrategias innovadoras y competitivas, que mejoren las capacidades tecnológicas de las pequeñas y medianas empresas.

Apelando al informe alimentario de 2018 en cuanto al consumo alimentario en los hogares españoles, el canal ‘online’ incrementó sus ventas en un 46,5% respecto al año anterior (MAPA, 2019b). Estos datos nos ofrecen una pista de las preferencias actuales del consumidor. Una vía a tener en cuenta para aumentar clientes y mejorar nuestros niveles de inventario consiste en fortalecer el uso de las redes sociales incrementando la interacción con el cliente, al igual que la creación de un canal web donde generar un recurso transparente donde el cliente obtenga información de todo tipo acerca de nuestro

⁷ “Orden, por la que se convocan subvenciones para el apoyo a Agrupaciones Empresariales Innovadoras, correspondientes al año 2020”. 22 de mayo de 2020. Obtenido de: <https://www.boe.es/>

entorno con el fin obtener su confianza resolviendo sus necesidades y poder aumentar su grado de ‘engagement’ y recomendación (Tiago, Pinheiro & Veríssimo, 2014).

En el ámbito hortícola, las tiendas tradicionales siguen en la línea de ser el canal con la mayor pérdida de relevancia. Es cierto que su intensidad de cuota de mercado es alta con un 29,1%, es decir, que unos 3 de cada 10 kilos que el consumidor compra de hortalizas lo hace a través de este su tienda de habitual pero la disminución de volumen con respecto al año 2017 es del 1,6%. En el lado opuesto, se encuentra el canal e-commerce donde el volumen vendido es del 0,6% incrementándose en 46,5% respecto al año anterior.

La apuesta por la innovación se ve complementada por el análisis de la progresión de la información adquirida que ofrecen tanto los productos cultivados como nuestros propios clientes. En esta senda, se ha comenzado a trabajar por parte de Unión Europea en una agenda (CE, 2018), así como también por parte del MAPA asumiendo el papel de la innovación y la digitalización en la década venidera mediante un plan de acción (MAPA, 2019c). El llamado “Internet de las Cosas” (“Internet of Things”, en su versión anglosajona) permitirá generar mucha más información en la trazabilidad del producto acompañado de herramientas tales como ‘Advanced Analytics’, ‘Next Generation Commerce’ o ‘Customer Engagement’ que nos permitirán dar un salto logístico y permanecer constantemente conectado al consumidor (Resa López, S., ‘*Distribución y Consumo*’, 2018).

En vista de la progresión del canal e-commerce, vemos una oportunidad en este medio para la evolución empresarial hortícola.

5. ANÁLISIS SECTORIAL: FUERZAS COMPETITIVAS

El estudio de la estructura del sector industrial⁸ en el que participa nuestra empresa nos proporcionará las reglas competitivas del sector y, en consecuencia, las estrategias que podremos implantar.

Para ello, nos ayudaremos del Modelo de Porter según el cual, un incremento en la rivalidad del sector se traducirá en una disminución de la rentabilidad media. Por tanto, este modelo trata de identificar factores que afectan a la rivalidad en el sector y, de este modo, a la rentabilidad potencial (Porter, 1981). El citado modelo, asume que existen

⁸ “Un sector es un grupo de empresas que abastecen un mercado” (Grant, 1996)

cinco fuentes de amenazas que aumentan la rivalidad entre las empresas competidoras del sector y, por tanto, reducen de manera efectiva o potencial su rentabilidad media.

5.1 Amenaza de nuevos entrantes

Las barreras de entrada se consideran las ventajas que poseen las empresas establecidas en el sector a favor de los nuevos entrantes que desean introducir su negocio.

5.1.1 Barreras económicas

- Economías de escala por el lado de la oferta.

Definida como la reducción en el coste unitario de producción al aumentar el ritmo productivo, las economías de escala pueden ser una barrera que impida o dificulte la entrada de nuevos competidores. Para identificar la relevancia de las economías de escala existentes nos apoyamos en la evidencia disponible el cooperativismo y los estudios que analizan las eventuales ventajas derivadas del mayor tamaño, del crecimiento y la colaboración (Sánchez Pachón, 2015).

Teniendo en cuenta el trabajo de Vargas Vasserot & Cano Ortega (2019) podemos concluir que: (a) no siempre existe una relación clara entre tamaño y rentabilidad (Arribas & Fumás, 2014); (b) el desarrollo de otros sectores o la propia descentralización productiva hace que las empresas de menor dimensión generen nuevas oportunidades (Monzón, 2012); y (c) las consecuencias que implican la concentración de estos grupos empresariales (disminución de la competencia, incremento de la relación entre grupos asociados aumentando posibles fricciones, etc.).

En primer lugar, según el Registro de Cooperativas de Castilla y León⁹, a 31 de marzo de 2020 estaban registradas un total de 2162 cooperativas siendo 563 cooperativas agrarias y 553 explotaciones comunitarias de la tierra. Por tanto, más de la mitad de estas agrupaciones pertenecen al sector agroalimentario.

En segundo lugar, y según la información publicada por el Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español, OSCAE (2018) sobre el cooperativismo agroalimentario español con datos referentes al año 2017, existen 345 cooperativas agrarias en la comunidad de Castilla y León en situación de alta en la Seguridad Social

⁹ Registro de cooperativas de Castilla León. Obtenido de: <https://empresas.jcyl.es/web/es/empresas-castilla-leon.html>

que simboliza un 10,70% respecto a las 3225 empresas cooperativas totales. Más concretamente, el 74% de las cooperativas se ubican en tan solo 6 comunidades autónomas de entre las cuales Castilla y León ocupa la tercera posición. Ampliando, 24% del total de las cooperativas nacionales se dedican al cultivo hortofrutícola, representando el sector que más ingresos generan con el 27% del volumen de facturación total.

El sector agroalimentario nacional muestra datos positivos en cuanto al asociacionismo cooperativo, fomentado por parte de las instituciones públicas para incrementar el número de socios, y, además, facilitar la colaboración entre cooperativas mediante acuerdos asociativos. Aunque como hemos podido comprobar después de la respuesta que nos proporcionó la Unión Regional de Cooperativas Agrarias de Castilla y León “URCACYL”, en esta misma comunidad autónoma no se ha apreciado una evolución significativa en lo que al asociacionismo respecta. El sector continúa atomizado en pequeños productores mostrando reticencias o desconfianzas al cooperativismo.

- Lealtad a la marca

De acuerdo con los datos del informe del MAPA (2018), los productos con Denominación de Origen Protegida (DOP) e Indicación Geográfica Protegida (IGP) representan un 1,53% del total del gasto alimentario (consumo doméstico y HORECA) de los españoles y, específicamente en lo referido al consumo de frutas, representa el 6,65% mientras que el porcentaje de hortalizas DOP/IGP en la cesta de la compra de los consumidores españoles es del 1,49%.

En 2016 el gasto per cápita de alimentos DOP/IGP en España se situó en 26,41 € frente a un gasto per cápita de alimentos de todo tipo de 1.731,2 € (en estas cifras no se incluyen vinos ni bebidas espirituosas, pero sí incluye consumo Hogar y consumo HORECA).

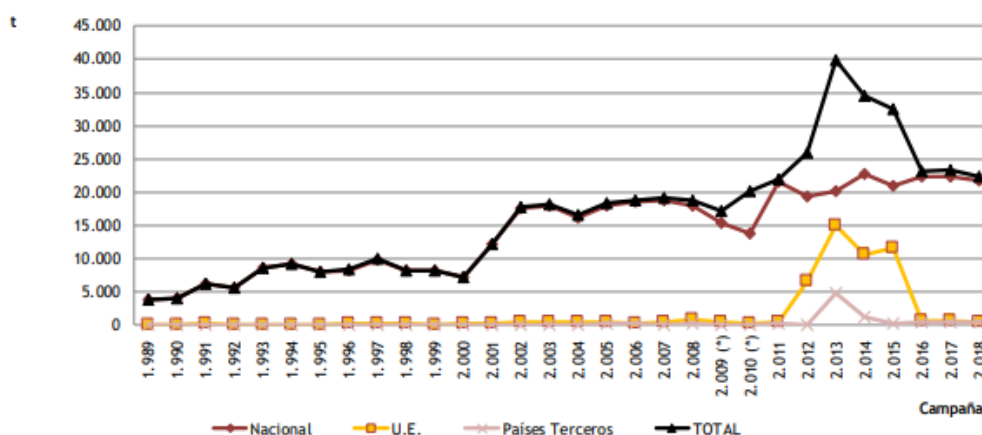
Teniendo en cuenta este estudio, el cual toma factores competitivos con referencias a la dimensión, evolución de ventas y penetración en el sector respectivo, se puede llegar a la conclusión de que la estructura D.O.P. / I.G.P. en conjunto, nos muestra que su competitividad no ha obtenido una posición mejorada, ni equilibrada entre los años que van desde 2012 a 2016.

Para tratar de explicar el comportamiento y hábitos del consumidor recurriremos al estudio referido a los datos económicos referentes a las Denominaciones de Origen Protegidas y las Indicaciones Geográficas Protegidas (MAPA, 2019d).

En el sector hortícola, nos encontramos con un sector de productos frescos más diversificado, donde la mayor cuota de comercialización nacional se la reparten entre la Patata de Galicia con un 37,09% sobre el total, la Chufa de Valencia con un 21,8% y el conglomerado de Ajo Morado de Las Pedroñeras, Alcachofa de Benicarló, Alcachofa de Tudela y Calçot de Valls que suman el 31,69% del total comercializado. Más concretamente y referente a Castilla y León, el Pimiento Asado del Bierzo, teniendo en cuenta el artículo referido en el ‘*Diario de León*’ (2019), la producción aumentó en 42.000 toneladas respecto al año anterior e incluso se calculó que necesitarían 100.000 kilos más para cubrir la demanda.

Podemos por tanto concluir que se observa una tendencia ascendente en la comercialización de productos hortícolas frescos con marca identificada, con alguna recaída, motivada en parte por el entorno político-económico.

Gráfico 5.1 Evolución de la comercialización total las DOP/IGP por mercado de destino (Campañas 1989- 2018)



Fuente: MAPA. Datos de las Denominaciones de Origen Protegidas DOPs, Indicaciones Geográficas Protegidas IGP y Especialidades Tradicionales Garantizadas ETGs de Productos Agroalimentarios. Año 2018

- Requisitos de capital

El recurso productivo fundamental en el sector hortícola es el factor tierra. El precio medio de la tierra para uso agrario en España ha aumentado 126 €/hectárea desde los 10.082 € por hectárea en 2017, hasta los 10.209 €/hectárea en 2018 de acuerdo con los datos del informe del MAPA (2019).

El precio de la tierra de un cultivo herbáceo con regadío es de 17.370 €/hectárea. El precio de tierra de un cultivo hortalizas al aire libre con regadío es de 34.866 €/hectárea y si incluimos invernadero llega hasta los 173.942 €/hectárea.

Por comunidades autónomas, podemos comprobar que el precio medio de la tierra aumenta en 11 de las 17 comunidades autónomas españolas. En Castilla y León, el precio medio incrementa en un 1,3% llegando hasta los 5.861 €/hectárea en 2018. Teniendo en cuenta la evolución del índice de precios en base de 2016 comprobamos un aumento en precio del 2018 de 3,6% respecto al año base.

Otro de los factores fundamentales es el invernadero. A estos efectos contamos con los datos del informe disponible en '*HortoInfo*' (2016). Este estudio, realiza una investigación del coste total de un invernadero para una superficie de 1,6 hectáreas. Esta cantidad oscila entre 280.000 € y 480.000 € dependiendo de los materiales elegidos y teniendo en cuenta incluso el acondicionamiento de la tierra. Al coste de ejecución le atribuye entre un 65%-70% de dichas cantidades. Uno de los elementos que más encarece es la ventilación, que dependiendo del material elegido oscila entre un 12% y 21%. En cuanto al riego, a cultivos hidropónicos le otorgan un 30%-40% del total del sistema de riego mientras que un cultivo de suelo sufre un incremento del 76% respecto a la red de riego. Por último, el sistema de calefacción representa un 16% del presupuesto total o en su defecto, el uso de mantas térmicas cuyo precio es de hasta los 20 €/m².

Por último, otro factor a tener en cuenta es la maquinaria agrícola y las instalaciones relacionadas con la producción y procesamiento (almacenes, equipos de procesamiento, transporte, etc.).

En conclusión, teniendo en cuenta los factores explicados, la inversión inicial requerida es elevada provocando una disminución de nuevos competidores y, por tanto, puede constituir un factor relevante para reducir la amenaza de nuevos competidores.

- Ventajas en coste

Se entiende que las ventajas en coste pueden suponer una barrera a la entrada de nuevos competidores cuando éstos deben asumir un coste de producción superior al de los competidores ya instalados. Cabe de mencionar, que esta ventaja no guarda relación con una pérdida de calidad del producto.

Los productores ya instalados en el sector interactúan con el cliente, por lo que sabe de primera mano las preferencias del consumidor estableciendo relaciones de negocios que orienta sus esfuerzos a producir el tipo de producto que el cliente quiere y está dispuesto a comprar, pudiendo reducir las eventuales pérdidas al máximo.

En el sector agroalimentario, las empresas instauradas presentan mayor control y eficiencia de las funciones de aprovisionamientos, así como la gestión de inventario evitando rupturas de stock, adaptando los tiempos de producción y distribución, y, por último, reduciendo su coste de adquisición, de reposición y de mantenimiento. Recordemos, que nuestro producto está catalogado dentro de los perecederos, por lo que el productor ha de tener un mayor seguimiento y control para no entrar en pérdidas en su actividad de producción.

Este hecho hace que los productores establecidos aumenten el rendimiento teniendo una clara planificación, adaptándola a la temporada o estacionalidad y aumentando la calidad del producto.

- Marcas establecidas o experiencia acumulada

Los cambios en el tejido empresarial han suscitado la tendencia a formar grandes grupos empresariales.

En primer lugar, las grandes corporaciones (*Grafico 5.5*), en la mayoría de los casos, no son más que agrupaciones de empresas tradicionales que se encontraban en alguna de las etapas específicas de la cadena alimentaria y que han acabado adhiriéndose a proyectos empresariales de mayor tamaño bajo un mismo nombre. Es decir, aumenta tanto el factor experiencia como la capacidad de reducir costes resultantes ambos de la unión cooperativa en su conjunto. Uno de estos casos es SanLucar Fruit S.L. que, desde sus inicios, cuenta con socios con una alta experiencia en el sector como es Llusar y Cía S.L, una empresa familiar dedicada al cultivo de naranjas y clementinas desde principios del pasado siglo XX.

- Acceso desigual a los canales de distribución

Para conocer el grado de accesibilidad a los canales de distribución¹⁰ se tendrá en cuenta la estructura empresarial del mismo sector. El análisis de la distribución comercial se basa en datos del informe acerca de la alimentación en España de 2019 (Mercasa, 2020).

Canal minorista

Como cabe esperar, es un sector muy atomizado. Apoyándonos en datos del INE (2019), el 21,3% de las empresas del canal detallista en 2019 comercializan alimentos y bebidas en establecimientos especializados (con un total de 110.078 locales comerciales).

Canal mayorista

En el año 2018, un total de 1250 empresas mayoristas que componen “Red de Mercas” comercializaron 6,3 millones de toneladas de frutas, dividido en sectores sería: el 53% de fruta fresca, 33% de hortalizas y el 14% restante de patatas. Incrementando el volumen de las ventas de frutas y hortalizas hasta 6,9 millones de toneladas en 2019. Teniendo en cuenta el total de frutas y hortalizas el volumen de comercialización de hogares y extra doméstico, observamos que los mayoristas distribuyen más de la mitad del consumo nacional de frutas y verduras. Por ello, analizamos la evolución en los últimos años de la cuota de mercado de esta Red, entendiéndola como parte de la actividad correspondiente a los Mercados Mayoristas de Frutas y Hortalizas, donde opera la de Red de Mercas” así como a las Zonas de Actividades Complementarias (ZAC) que completan cada una de las Mercas.

En 2013, comercializaron 4,7 millones de toneladas de frutas y verduras frescas canalizando un 55% del total de frutas y verduras. En 2014, alcanzan los 5,1 millones de toneladas cuya cuota se mantiene. En 2015, las ventas globales de frutas y hortalizas ascienden a 5,5 millones de toneladas canalizando el 60% total del consumo. En 2016 se vendieron un total de 5,9 millones de toneladas, alcanzando la máxima cuota de mercado hasta donde los estudios reflejan con un 65% de las ventas. En 2017, la progresión de las ventas continúa incrementándose con un total de 6,1 millones de toneladas de productos hortofrutícolas.

Apoyándonos en los datos ofrecidos, consideramos que, el acceso a los canales de distribución (el canal minorista y, en mayor medida, el canal mayorista) presentan unas

¹⁰ “Ley 12/2013, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. Jefatura del Estado, 2 de agosto de 2013. Obtenido de: [BOE-A-2013-8554](#). Modificación: [BOE-A-2020-2669](#).

fuertes barreras hacia nuevas entradas. Entre los canales establecidos, la cuota de mercado, muestra como los competidores poseen una alta participación en el sector pudiendo tener vínculos aferrados (relaciones exclusivas de distribución, de calidad, etc.) que limitarían aún más el acceso. La empresa entrante deberá insistir en penetrar estos canales mediante reducción de precios, publicidad compartida o incluso la creación de su propio canal lo que provocaría una reducción beneficios.

5.1.2 Represalias Esperadas

Una de las prácticas, se trata de implantar precios mínimos¹¹ en los alimentos. El órgano regulador, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), investigó este caso, donde productores establecían precios que atentaban contra competencia justa en la cadena de valor de los alimentos.

Para ello el Consejo Europeo, en una de las reuniones llevadas a cabo a finales de 2019, se propuso tomar medidas que fomenten la cooperación intersectorial favoreciendo a las autoridades tener un mayor control de los alimentos y a luchar contra delitos económicos (*'HortoInfo'*, 2019).

5.2 Amenaza de productos o servicios sustitutivos

El sector industrial alimentario, principalmente de productos hortícolas, trata de responder a nuevas reglas sociales demandando la incorporación de un producto con un mayor valor añadido en cuanto a calidad, seguridad, diferenciación entre otros aspectos (Hill, Jones, & Schilling, 2014). Otra de los desafíos ineludibles al que se enfrenta el sector es la importancia para el consumidor de productos saludables y dietéticos especialmente relevantes en un nuevo modelo de vida en nuestra sociedad hoy en día. Por lo contrario, la gran diferenciación de productos entre el sector unido a la estacionalidad característica del producto, hace que el consumidor siempre tenga la opción de considerar en su compra otra verdura u hortaliza diferente.

Para analizar la predilección del consumidor a modificar su compra entre los productos que le ofrecen una satisfacción similar, realizaremos el estudio con la vista puesta en el cliente final. El objetivo es identificar las opciones empresariales para aprovechar las eventuales oportunidades.

¹¹ Resolución de vigilancia (expte. vs/0231/10 productos hortofrutícolas). CNMC. 29 de septiembre de 2015. Obtenido de: <https://www.cnmc.es/>

5.2.1 Propensión del comprador a sustituir el producto

Desde el ámbito del sector hortícola, contamos con una amplia gama de productos con elevado carácter estacional. En esencia, el cliente a la hora de llenar su cesta, se encuentra con una gran variedad de productos hortícolas durante el año dependiendo de la estación. Por lo que resulta de extrema dificultad cuantificar en qué medida el consumidor cambia de opción y qué patrón sigue.

Respecto a la oferta de alimentos fuera de nuestro sector, el producto estrella dentro de los sustitutos son los derivados lácteos con 1.623.879 litros consumidos, lo consideramos al incorporar diferentes tipos de verduras en alguno de ellos, y como viene siendo habitual, diferentes sabores de verduras. Otro de los alimentos a mencionar es debido al cambio en los hábitos de consumo encaminada hacia una alimentación saludable. Este hecho, lo podemos demostrar al comprobar el aumento en la demanda de galletas dietéticas, incrementándose el consumo en un 97,2% en 2018 con respecto al año 2014.

Otro de los productos son los caldos, a lo que nos referimos son las pastillas concentradas en verduras (pimiento, zanahoria, perejil, puerro, apio, tomate) y otros alimentos como pollo para cocinar caldos cuyo consumo se mantiene estable próximo a 8.553 miles de kg en los últimos años.

Y, por último, las salsas, donde incluimos la salsa de tomate, salsas para pasta, ketchup, etc. con un aumento de su consumo en un 8% en el 2018 respecto al año 2014.

5.2.2 Precios relativos y utilidad de los productos sustitutivos

La finalidad del apartado radica en averiguar la orientación acerca de las decisiones del consumidor a la hora de los productos sustitutivos mencionados en el apartado anterior relacionándolos con sus precios medios para tratar de encontrar relación.

En relación a los productos sustitutivos considerados, los precios se mantienen en cada uno de los alimentos, donde el gasto per cápita siempre ha estado encabezado por los derivados de los lácteos con 35,59 euros. En cuanto a las galletas dietéticas, podemos comprobar que su precio fue disminuyendo hasta llegar los 4,78 euros en 2018 frente a los 5,22 euros que costaban el año anterior y su gasto per cápita experimentó un aumento del 38% entre los años 2014 y 2018.

En el caso de los caldos, su precio de 2018 aumentó en un 4% respecto al año anterior manteniéndose su consumo per cápita incrementa hasta los 1,68 € manteniéndose

próximo al año anterior (1,62 €). En relación a las salsas, incrementan su precio en 2018 en un 7% respecto al año 2014 siendo su consumo per cápita un 13% mayor que en 2014.

Por lo tanto, podemos afirmar que los derivados lácteos son un alimento altamente competitivo y la tendencia creciente del consumidor en cuanto a las galletas dietéticas. Por otra parte, las salsas incrementan notablemente su consumo de ello da prueba su consumo per cápita en los últimos años.

5.3 Poder de negociación de compradores

El canal mayorista, considerado como comprador de las empresas del sector hortícola, ejerce su poder negociador con la industria cuando la obliga a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o un incremento de los servicios y cuando se enfrentan a los rivales entre así. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

5.3.1 Información de los compradores

En mayo de 2020 y según datos ofrecidos por la Seguridad Social existen 1.166.506 de personas afiliadas a la Seguridad Social (2020) cuyo sector es el de la agricultura. En la actualidad. El número de afiliados a la Seguridad Social que trabajan en el sector de frutas y verduras es de 155.000 personas (Mercasa, 2020).

El mayor grupo mayorista español es Mercasa¹² a través de su “Red de Mercas”, del que ya hemos hecho mención en el apartado anterior (“Acceso desigual a los canales de distribución”), y que presta servicio conjunto de la cadena alimentaria, de manera especial en el escalón mayorista de alimentación fresca pero también de cara a la producción agraria y pesquera, facilitando la comercialización mayorista procedente de origen; al comercio minorista en todos sus formatos, a la hostelería independiente u organizada, y a las empresas de restauración social.

Otro de los grupos a estudiar son las grandes empresas de distribución, que alcanzaron una facturación en 2018 un 1,5% superior al 2017 alcanzado los 91.070 millones de euros (en 2017 aumentó un 2% respecto a 2016), que son: Mercadona, Día, Lidl, Carrefour, Eroski, Auchan, y los regionales (BonPreu, Consum, AhorraMás, Gadis, Alimerka,

¹² Mercasa. Obtenido de: www.mercasa.es

Condis, Covirán o Supersol). Para ello, tomaremos como referencia Mercadona, que al inicio de 2020 tenía una cuota de mercado del 25,6% considerándose el supermercado líder español, aunque la política con proveedores es muy similar en los demás casos.

El grupo Mercadona recientemente ha abandonado el modelo que ha seguido desde su inicio (Alimarket, 2019). Este grupo creó la figura del ‘inter-proveedor’, según la cual el productor trabaja con un contrato de largo plazo por el total o la parcialidad de sus productos y en el caso de romperse la relación, se dan tres años para el desenganche por ambas partes. En la mayoría de los casos este tipo de relación se traducía, de hecho, en un contrato de exclusividad para Mercadona que endurecía las condiciones del ‘inter-proveedor’. Este modelo logístico se caracterizaba por implantar una política de libros abiertos con el proveedor, esto es compartir toda la información y formación de cara a mejorar constantemente el proceso de satisfacer al cliente (Mercadona, en este caso). Lo que provocaba una vinculación tan fuerte que en ocasiones dejaba al proveedor con poco margen para su propia iniciativa empresarial a pesar de que vendiera toda su producción. En ese momento, lo componían 125 interproveedores. El modelo evolucionó hacia una nueva figura, el proveedor especialista, donde el proveedor se contrataba para un producto concreto. En 2019, Mercadona ha cambiado la denominación de sus proveedores para llamarlos ‘totalers’, otra evolución en la cadena donde si la marca quiere introducir otro producto nuevo, la empresa que fabrica otros similares podrá o no producirlo dependiendo de los estándares de calidad y precio. Actualmente cuenta con 1400 proveedores que trabajan específicamente en un producto.

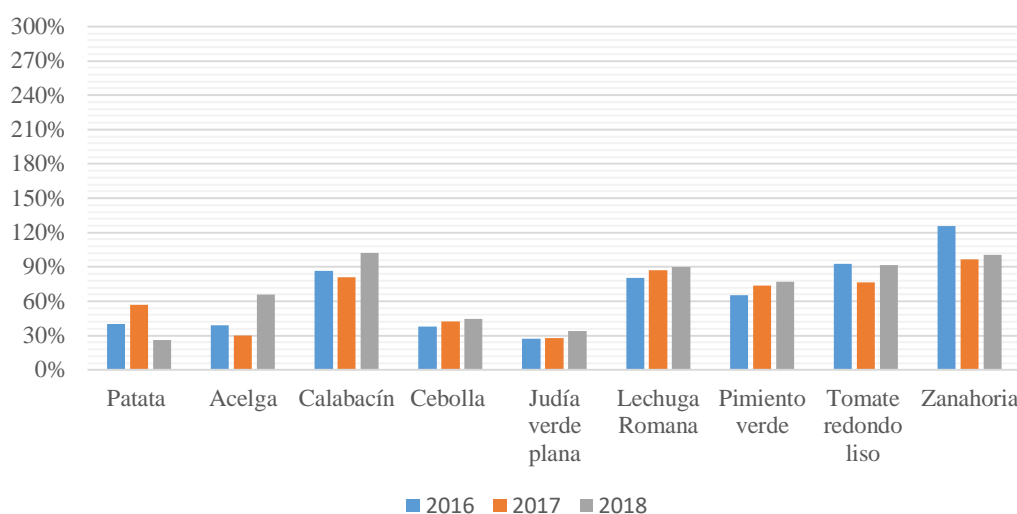
5.3.2 Sensibilidad al precio

El sector de las hortalizas es uno de los más sensibles al precio. Un producto poco diferenciado provoca que todo su atractivo recaiga en el precio. Por lo tanto, el agricultor ha de producir un alimento fresco bajo los estándares de calidad o marcas de diferenciadas que incrementen el valor de la marca para que, de esta manera, el producto obtenga más atributos y pueda incrementar su precio de venta.

Los altos costes de producción debido a su cultivo intensivo chocan con el escaso poder de negociación dado que los precios están sujetos a la disciplina de los mercados internacionales, tal y como afirma la gerencia de la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas (Fepex). Afirmación

que podemos ratificar tras el análisis de los datos del Observatorio de los Precios¹³. Este Observatorio, a través de Sistema de Información de Precios Origen-Destino, facilita información de precios comerciales tanto del origen como del mayorista (Mercasa) y destino. Para tener una mejor dimensión del problema, tendremos en cuenta la gama de productos hortofrutícolas que facilita dicha institución para esclarecer este suceso.

Gráfico 5.2 Diferencia porcentual de los precios medios de origen-intermediario en España entre 2016 y 2018.



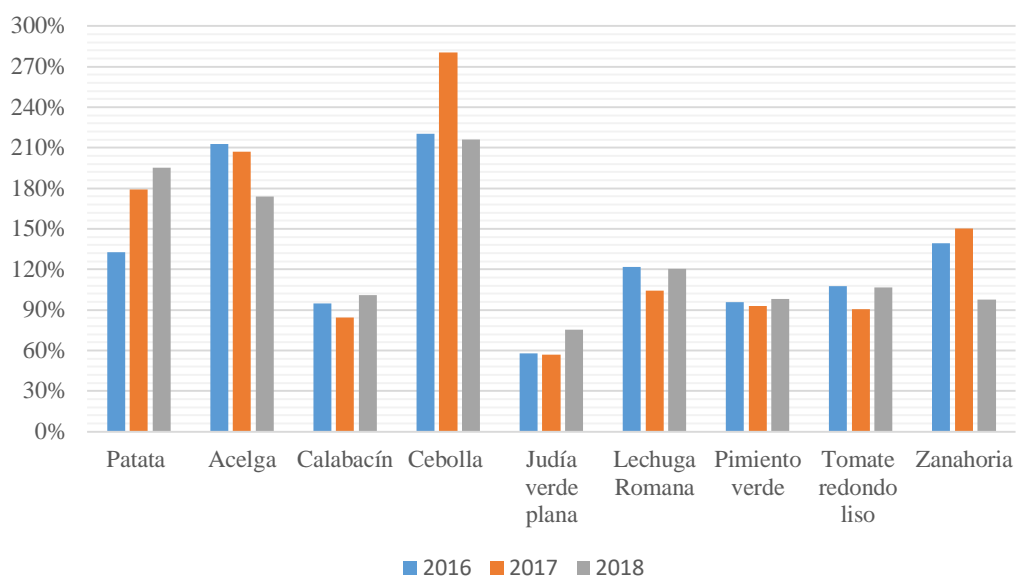
Elaboración propia. Fuente: MAPA. Observatorio de Precios de los Alimentos.

El precio de origen y del intermediario tiende a incrementarse entre los años 2016-2018. Mientras que, la diferencia porcentual del precio medio entre los eslabones de la cadena se incrementa en muchos de los alimentos referenciados. El mayor incremento lo presenta la acelga, incrementa en el 2018 la diferencia en 27 puntos porcentuales respecto al 2016. En el caso del pimiento verde gana 11 puntos porcentuales en 2018 respecto a 2016, y el calabacín con una tendencia al incremento de 16 puntos respecto 2016. La lechuga romana que aumenta 10 puntos y la cebolla que incrementa en 7 puntos la diferencia.

Como vemos, las diferencias porcentuales en el precio medio entre el productor y el intermediario se incrementan en los últimos años.

¹³ Observatorio de Precios de los Alimentos. Obtenido de: <https://www.mapa.gob.es/es/>

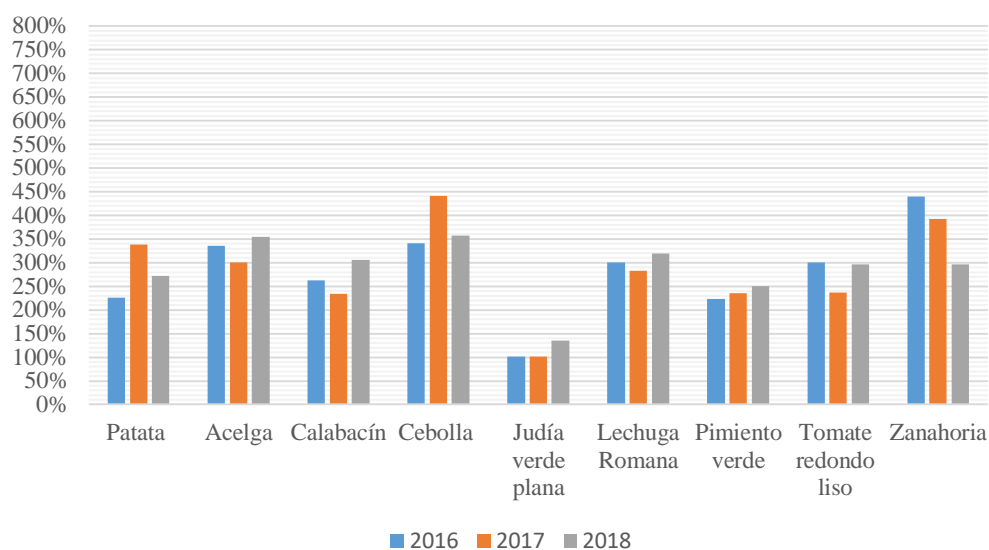
Gráfico 5.3 Diferencia porcentual de los precios medios de intermediario-destino en España entre 2016 y 2018.



Elaboración propia. Fuente: MAPA. Observatorio de Precios de los Alimentos.

En segundo lugar, la diferencia porcentual entre el precio medio entre el intermediario y destino. Comprobamos que en el año 2017 y 2018, la tendencia de los precios medios de los alimentos frescos vendidos por Mercasa se incrementa respecto al año anterior mientras que el precio medio de destino se ve aumentado en una proporción mayor cada año.

Gráfico 5.4 Diferencia porcentual de los precios medios de origen-destino en España entre 2016 y 2018.



Elaboración propia. Fuente: MAPA. Observatorio de Precios de los Alimentos.

En tercer lugar, la diferencia entre el precio de origen y destino marca una tendencia creciente. A pesar de un ligero aumento en los precios medios de origen, el claro aumento de los precios medios de destino con respecto a 2016 hace que la brecha no pare de crecer, reflejando la diferencia entre los polos de la cadena de valor de los productos frescos.

Como apunte esclarecedor, el eslabón final o minorista reporta los mayores márgenes dado a que el precio medio en la mayoría de los alimentos mencionados aumenta en 2018 respecto a años anteriores. Este hecho viene a confirmar el sostenido aumento del margen de distribución, una de las quejas constantes del sector productor por el escaso margen comercial.

5.3.3 Poder de negociación

El poder que ejercen estos grupos (mayoristas y canales de distribución) para rebajar precios o la disposición para cerrar convenios con los productores en cuanto a la compra de grandes lotes de su producción es mucho mayor que la que posee el vendedor en este caso. Anteriormente, hemos indicado las características del conjunto empresarial desde la diferencia porcentual en precio, y a su vez, apoyándonos en las teorías de Porter, podemos certificar que poseen una mayor disposición de información que les permite directamente, aumentar el poder negociador (dado a los grandes volúmenes de compra y que entre otros aspectos redirigen la compra desde una misma marca aumentando la

concentración). Además, dado su tamaño y recursos tangibles e intangibles pueden integrarse verticalmente hacia atrás, utilizando marcas de distribuidor.

Al margen de las barreras de entrada existentes en el mercado, la forma o vía en la que los potenciales entrantes se vean influidos por las medidas que las empresas establecidas en el sector puedan llegar a tomar como mecanismos de defensa tiene un peso importante en la decisión de los nuevos competidores a la hora de tomar la decisión final. Por lo tanto, si la decisión llevada a cabo por parte de las empresas consolidadas en el sector es suficientemente enérgica y prolongada, la rentabilidad esperada de la empresa entrante será inferior al costo de capital. Las estrategias disuasorias que conocemos son: la limitación de precios, los precios predatorios o el mantenimiento de excesos de capacidad.

Comprobamos que el uso de estas prácticas es frecuente dado a encontrarnos ante una confrontación entre sectores. Es decir, mientras que el sector productivo se encuentra fragmentando viendo su capacidad de negociación disminuida; su cliente en la cadena de valor, el sector mayorista, posee un grado mayor de concentración aumentando el poder de negociación y, por lo tanto, aumentando beneficios.

Una de estas prácticas, es el caso de los márgenes comerciales “abusivos” apoyándonos en el documento ofrecido por UPA-COAG Castilla y León (2017). Es decir, diferencias entre los precios que percibe el productor frente al precio que pagan los consumidores. Además, de la indiferencia de los organismos reguladores ante un vigoroso canal, como es el de distribución, que practica con regularidad la venta a pérdida.

Recuperando el ejemplo de Mercadona mencionado anteriormente y según afirmaba Juan Salvador Torres, secretario General de la Asociación Valenciana de Agricultores, en el programa Salvados “Fenómeno Mercadona”¹⁴, este establecimiento es otro de los comercializadores que aplica abusos aprovechando su papel de líder y fijando precios abusivos frente a los intereses del agricultor. Salvador exponía el ejemplo en el cual, un año con producción escasa de naranjas anticipaba un precio elevado a percibir por el agricultor. No obstante, Mercadona optó por implantar su liderazgo frente a sus competidores rebajando el precio de la naranja a 0,50 €/kg en sus establecimientos, lo que provocó que el resto de cadenas comercializadoras ajustaran también a la baja el precio

¹⁴ “Fenómeno Mercadona”. Salvados. La Sexta. 12 de noviembre de 2017. Obtenido de: <https://www.lasexta.com/>

de la naranja, dejando al agricultor en esa temporada un beneficio que a duras penas lograba cubrir costes.

5.4 Poder de negociación de proveedores

Los proveedores pueden ejercer presión en la negociación con sus compradores de un sector si amenazan con el incremento o descenso del precio de los bienes y servicios que ofrecen. Por lo tanto, los que tienen una mayor proporción de poder disminuyen notablemente la rentabilidad de la industria haciendo inviable la recuperación de los incrementos de costos con sus precios.

5.4.1 *Información de los proveedores*

En esta subsección analizaremos el mercado de las semillas y agroquímicos en su conjunto debido a la particularidad de que las mayores corporaciones de agroquímicos lo son a su vez gigantes empresariales en la industria de la semilla. El análisis de estos proveedores requiere una perspectiva global para poder situar el estado actual del mercado. En general podemos concluir que los proveedores de semillas y agroquímicos están aprovechando las oportunidades que les brindan, entre otros factores, el cambio climático al que nos enfrentamos y el necesario desarrollo de nuevas técnicas de adaptación.

A nivel mundial, el sector se encuentra en manos de unas pocas empresas. Recientemente, hemos sido testigos de eventos de integración corporativa en el mercado global de pesticidas y semillas. Monsanto (empresa estadounidense) ha sido absorbida por Bayer CropScience creando el mayor líder mundial de pesticidas y semillas. ChemChina compró Syngenta. Y de la unión de Dow y DuPont surgió Corteva Agriscience.

A nivel nacional, bajo la supervisión del Real Decreto 1891/2008¹⁵ en el cual se establece el procedimiento de inscripción de los productores en el Registro Nacional de Productores de Semillas y de Plantas de Vivero¹⁶, España alberga unas 800 empresas productoras de plántulas hortícolas y multiplicación y selección de semillas.

¹⁵ Reglamento para la autorización y registro de los productores de semillas y plantas de vivero y su inclusión en el Registro nacional de productores. Real Decreto 1891/2008. 14 de noviembre de 2008. Obtenido de: BOE-A-2008-19731

¹⁶ Registro Nacional de Productores de Semillas y de Plantas de Vivero. Obtenido de: <https://www.mapa.gob.es>

La Asociación Nacional de Obtentores Vegetales (en adelante, ANOVE)¹⁷, agrupación privada y sin ánimo de lucro, agrupa a 55 compañías y centros públicos dedicados a la investigación desarrollo y explotación de nuevas variedades vegetales, de las cuales, 25 empresas centran su trabajo en frutas y hortalizas.

Otro de los proveedores que encontramos es el de la maquinaria agrícola. Un sector con mayor vinculación a los períodos económicos según lo refleja el organismo “European Agricultural Machinery Association” (CEMA, 2020). Lo podemos comprobar según el Registro Oficial de Maquinaria Agrícola (MAPA, 2019f) que refleja la inscripción maquinaria, en concreto, la inscripción de tractores se redujo entre 2007 y 2012 disminuyendo hasta los 8.655 de unidades inscritas. Sin embargo, esa tendencia se invierte en 2013, ratificando la recuperación en el periodo de 2014 a 2019, con una caída en 2018. El valor más alto lo encontramos en el año 2004 con 19.875 tractores inscritos.

Según el trabajo de campo, en el caso de Castilla y León, nos encontramos con 213 empresas relacionadas con los fitosanitarios y semillas.

5.4.2 Sensibilidad al precio

Para valorar la sensibilidad al precio recurriremos a los datos de índices y precios pagados agrarios (MAPA, 2019g) que mide la evolución nacional, mensual y anual que paga el agricultor y el ganadero por los medios de producción utilizados en su explotación. En este caso se toma como referencia los precios pagados por los agricultores y ganaderos por los fertilizantes y semillas.

El índice general de precios pagados por los bienes y servicios agrarios fue 101,13 en enero de 2020, un 0,87% por debajo del registrado el mismo mes de 2019 y un 0,55% superior al del mes de diciembre de 2019.

En el caso de las semillas y plantones, el precio se mantiene por encima del año 2015 en un 6,45% si tenemos en cuenta la variación anual de 2019. En el mes de enero de 2020 el precio descendió un 4,11% con respecto al mismo mes el año anterior. En términos anuales la disminución de precio entre 2018 y 2019 fue de un 1,6%.

En el caso de los fertilizantes, cabe decir que los precios se encuentran un 3,15% por debajo de los del año 2015, fijados éstos como base referencial. Alternativamente, en los

¹⁷ Asociación Nacional de Obtentores Vegetales (ANOVE). Obtenido de: <http://www.anove.es/>

años 2018 y 2019 se produce un aumento del precio pagado en un 6%. Comparando el mes de enero de 2018 con el de 2020, observamos un incremento del 5%. Por lo tanto, vemos como se ha producido desde entonces un incremento gradual y sostenido. Dentro de los proveedores de fertilizantes tanto simples como compuestos, también advertimos una subida significativa (los fertilizantes simples aumentan su precio en un 6,5% de 2018 a 2020; los compuestos se encarecieron un 3,3% en 2019 respecto al año anterior).

Estos proveedores, por tanto, disfrutan de escenario mucho más favorable que el de sus clientes, los productores agrícolas. En esencia, el precio de factores principales como las semillas y los fertilizantes viene incrementándose durante los últimos años y ha llegado a convertirse en una amenaza para el horticultor. El mercado se encuentra en manos de unas pocas empresas, como hemos mencionado, que son las que marcan los precios.

5.4.3 Diferenciación del producto

Apoyándonos en el estudio realizado por parte de ANOVE (2019) se estima que el coste medio para poner una nueva variedad vegetal en el mercado está alrededor de entre 1 y 1,5 millones de euros llegando a tardar de 10 a 12 años en conseguirlo. De acuerdo con los datos de la misma fuente, el 25% de los ingresos de la industria de semillas se reinvierte en investigación y desarrollo. En el sector hortofrutícola, se llega a incrementar la reinversión hasta la mitad de los beneficios en este apartado. La mejora genética y la modificación genética de las semillas han ayudado a los agricultores a aumentar los rendimientos netos por hectárea.

5.4.4 Concentración relativa

Para estimar la concentración de la oferta de proveedores recurrimos a la información publicada en ‘El Diario’ (Tola, Boscolo & Nel., 2017) donde se tienen en cuenta las recientes combinaciones de negocios de los últimos años en el panorama mundial en cuanto a la producción de semillas y fitosanitarios. El resultado tal vez más relevante a la hora de estimar el poder de mercado de estas es que menos de 10 grandes compañías controle el acceso mundial a los alimentos suministrando el 70% de la producción de semillas.

5.4.5 Poder de negociación

Dada la concentración mostrada en el apartado anterior podemos deducir el enorme poder que ejercen los productores de fitosanitarios y semillas frente a la atomización que caracteriza a los productores hortícolas.

5.5 Rivalidad entre competidores actuales

La competencia surge dado que uno o más competidores se sienten presionados o encuentran la oportunidad de mejorar su posición. Por lo tanto, las empresas se consideran “mutuamente dependientes” dado que cualquier acción realizada por cada uno de ellas repercute al resto, mejorando o empeorando al entorno sectorial. Entrar en una guerra de precios empeoraría la rentabilidad del sector. Los competidores igualarían la reducción de precio con cierta facilidad (siempre que la elasticidad sea elástica o la demanda flexible) disminuyendo los ingresos del sector.

Y otro factor, el marketing de la industria alimentaria, enfocado en los últimos años a apoyar el consumo de una dieta sana y equilibrada incrementando la diferenciación del producto y aumentando el atractivo de la industria al reducirse la competencia.

En el cual, apoyándonos en el estudio de Rodríguez-Zuñiga y Soria (1990) podemos destacar que, cuanto más atomizado este el mercado la inversión requerida para asegurar una cuota de mercado se verá incrementada. Mientras que las empresas que operan en sectores concentrados, no requieren un esfuerzo tan intenso. Y de otro modo, según el artículo de Mozún Martín (2012), el posicionamiento en el sector es otro de los factores a tener en cuenta, donde las grandes marcas ejercen mucha más presión alcanzando posturas dominantes que le permiten disminuir su esfuerzo para mantener la posición y le permiten el lanzamiento de nuevos productos y sinergias de comunicación multiproducto.

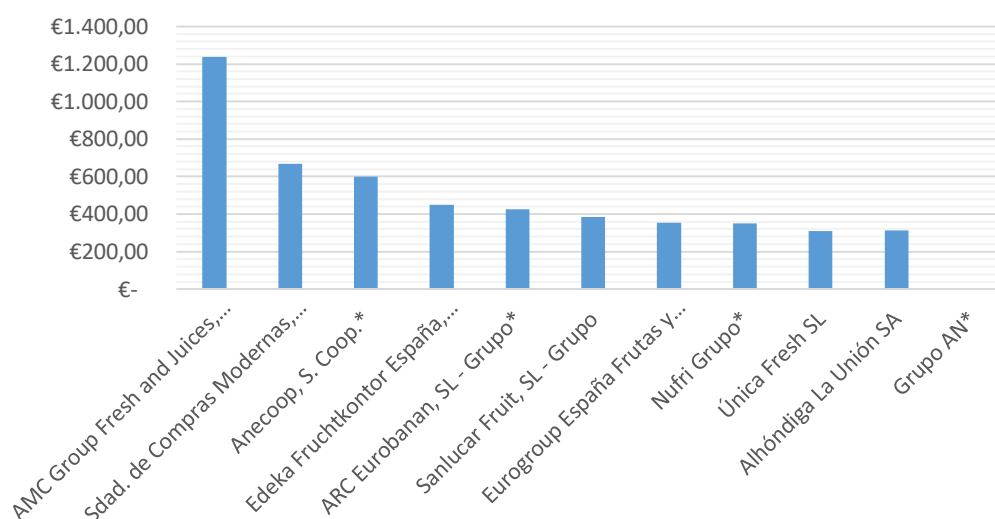
Tomando como referencia el estudio de InfoAdex (2020) el sector alimentario alcanzó los 311,5 millones de euros invertidos en publicidad en 2019 ocupando el 7,1% del total de sectores y disminuye en un 2,8% respecto al 2008.

5.5.1 Concentración

Partimos de la idea subyacente en el esquema de Porter según la cual, ante un incremento de la concentración la competencia disminuye y, por tanto, la rentabilidad del sector aumenta.

La facturación de los 20 principales operadores superó los 4.100 millones de euros en 2016 y los 30 primeros alcanzaron 5.300 millones. En 2018, la primera empresa AMC Group Fresh and Juices, S.A. – Grupo superó los 1.200 miles de euros, la segunda, Sdad. de Compras Modernas, S.A. (SOCOMO) rompe los 660 miles de euros en ingresos y la tercera, Anecoop, S. Coop., llega a los 600 miles de euros. Se trata de gigantes empresariales con unos flujos superiores al resto de productores. Como hemos mencionado, en la mayoría se trata de movimientos cooperativos donde se pueden comprobar las sinergias con diferentes productores para alcanzar una mayor cuota de cultivo.

Gráfico 5.5 Principales empresas en el sector de frutas y hortalizas frescas en España en 2018, según el valor de sus ventas (en millones de euros)



Elaboración propia. Fuente: Statista.

Por otro lado, en el sector agroalimentario español las empresas activas registradas en 2017 sumaban un total de 29.018 empresas. Ayudándonos del informe de alimentación de Mercasa (2019), este mismo sector presentaba una cierta atomización puesto que las microempresas (de 1 a 9 asalariados) alcanzan más del 54% del total mientras que las grandes empresas (más de 250 asalariados) no llegan ni al 1%. De acuerdo con la información de la *Tabla 3.1* comprobamos que en el sector en el año 2017 se encontraban 1423 empresas dedicadas al procesado y conservación de frutas y hortalizas.

5.5.2 Crecimiento de la demanda

Tomaremos como referencia el informe alimentario del MAPA (2019b) en cuanto al consumo alimentario de los hogares españoles en el año 2018. En el ámbito de las hortalizas frescas, los consumidores han elevado su demanda en el 2018 con respecto a datos obtenidos en 2017. El consumo medio se situó en ese año en 56,88 kg por persona superando en un 2,6% el valor del año anterior. Exactamente el volumen total fue de 2.604.010,10 miles de kilos llevando el incremento hasta el 3,0% respecto a los doce meses anteriores. A su vez, el valor de las hortalizas frescas se incrementó en un 4,0%, debido al aumento del precio medio en un 1,3% respecto al 2017 alcanzando un precio medio de 1,80 €/kg.

Tabla 5.1 Consumo total hortalizas frescas

	Consumo doméstico de Hortalizas Frescas (2018)	% Variación (2017-2018)
Volumen (Miles kg)	2.604.010,10	3,0%
Valor (Miles €)	4.676.308,69	4,0%
Consumo x Cápita (Kg)	56,88	2,6%
Gasto x Cápita (€)	102,21	4,0%
Parte de mercado volumen (%)	9,03	3,2%
Parte de mercado valor (%)	6,83	2,8%
Precio medio (€/kg)	1,80	1,3%

Elaboración propia. Fuente: MAPA. Informe del consumo alimentario en España 2018.

Repasando los datos, vemos una oportunidad en este mercado. En primer lugar, el aumento de la demanda de hortalizas frescas en el año 2018, y, en segundo lugar, el aumento de los ingresos en mayor medida dado al incremento del precio medio.

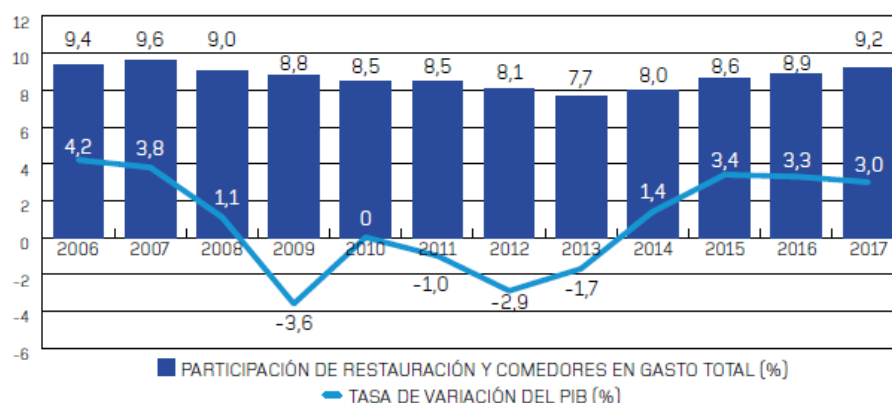
Como apunte, y tomando el mismo estudio, observamos el consumo fuera de los hogares. Teniendo en cuenta el total de los alimentos (incluyendo carnes, pescados y mariscos, derivados lácteos, frutas, verduras y hortalizas, aceite para aliño, pan, pastas, legumbres, arroz, batidos, bollería, galletas, helados y resto productos) el gasto del año 2018 supera en un 3,8% al realizado en el año 2017, incrementándose el volumen vendido en 4,0% respecto al año anterior y siendo el gasto medio por individuo 584,89€/año.

En segundo lugar, apreciamos que la creciente importancia de las verduras y hortalizas en la cesta del consumidor medio. Este tipo de productos supone un 27,5% respecto al total, dejando por detrás a las carnes con un 15,3%, al pan con un 11,4% y a los pescados y mariscos con un 9,7%. En las últimas posiciones se encuentra la fruta con un 2,0% reflejando su característica propia de ser consumida en el hogar.

En España el sector HORECA representa una proporción sustancial del consumo nacional de productos alimentarios. A finales de 2018 había 183.306 bares dedicados al servicio de bebidas en todo el territorio español. Esto representa una proporción de 256 españoles por cada bar abierto y 78.950 restaurantes abiertos la mayor cifra desde 2009, aumentando en un 10% desde 2010 (García Ropero, J. T, ‘Cinco Días’, 2019). Como consecuencia, estudiaremos la evolución desde esta perspectiva.

Para ello, tomamos como referencia el PIB y la participación de la restauración y comedores en el gasto total. Como puede comprobarse en el Gráfico 5.7, en períodos de desaceleraciones económicas como fueron los posteriores al 2008 observamos un notable descenso en el gasto mientras que se produce un llamativo incremento en épocas de en las que el PIB aumenta.

Gráfico 5.6 Evolución de la restauración de acuerdo a la coyuntura económica, 2006-2017.



Fuente: Mercasa, Evolución del consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar, 2018.

5.5.3 Diferenciación del producto

En cuanto a la información que nos aportan estos productos cada vez que, como consumidores, nos decidimos por su compra, es de un producto que podría ofrecer más datos en cuanto su etiquetado. No obstante, es cierto que se percibe una evolución positiva

en la cantidad y calidad de información añadida a la etiqueta en los últimos años. Por ejemplo, la indicación de lugar de procedencia fue una de las diferenciaciones del producto incorporada hace tiempo y ha llegado a ser una información determinante en la decisión de compra. Por otra parte, es destacable la labor de los organismos europeos por mejorar la trazabilidad de los productos frescos, aportando la información necesaria desde que el producto se extrae de la tierra hasta que llega a la mesa y que ha contribuido a que los vendedores puedan ganar un plus en diferenciación. Es decir, que el reflejo de ambos términos (etiquetado y trazabilidad) repercute en el precio incrementando el valor en productos provenientes, por ejemplo, de cultivos ecológicos o menos extensivos. Según los últimos datos ofrecidos por el (MAPA, 2019b), el 67,3% de los consumidores se fija en el etiquetado de los alimentos e incluso se podría aumentar en un 20% teniendo en cuenta el consumidor que lo realiza de forma ocasional. Es más, 7 de cada 10 consumidores no sólo se fija en el etiquetado, sino que también considera importante el origen del alimento.

Otras de las vías de diferenciación es la creación de marcas de calidad diferenciada¹⁸, claves en el sector alimentario. Una Indicación de Marca Protegida (en adelante, IGP) o Denominación de Origen Protegida (en adelante, DOP) como es el caso del “Pimiento Fresno-Benavente” que aporta señas de calidad al producto provocando la valoración, identificación y recomendación por parte del consumidor. Según la Dirección General de Agricultura de la Comisión Europea, en España están registradas 196 marcas de garantía relacionadas con productos agroalimentarios, siendo 25 de productos hortícolas.

Para concluir, analizamos el comportamiento del consumidor teniendo observando los datos ofrecidos por el EU Open Data Portal (EUOD, 2018). En primer lugar, las marcas diferenciadas en los productos alimentarios son un elemento importante a la hora de decidir la compra para los consumidores europeos. Factores como la producción local, la presencia de sellos de calidad diferenciada y el origen geográfico del producto son relevantes para casi el 80% de los españoles encuestados, resultados análogos al resto de Europa. En segundo lugar, existe una cierta limitación por parte de los consumidores a la hora de identificar los sellos de calidad debido a que el 33% asegura no reconocer ninguno. Segmentando por edad, las personas de más 40 años son las que presentan más inconvenientes para identificar el logo. En tercer lugar, a la hora de efectuar la compra el

¹⁸ Marcas de calidad diferenciada. Fuente: <https://www.mapa.gob.es/es/>

consumidor tiene muy en cuenta encontrar el sello de calidad en el envase. En España, este dato le resulta importante al 80% de los encuestados en cuanto a la D.O.P. y al 74% referido a la I.G.P siendo el 77% en ambas para los europeos. Segmentando por edad, estos valores aumentan en personas de más de 40 años.

En resumen, la diferenciación de un producto cimentándolo en marcas de calidad se considera un punto de inflexión a la hora de reconocer el producto, incrementar su valor añadido y mejorar la competitividad. El consumidor actual trata de fijarse en toda la información ofrecida en el etiquetado, proporcionándole una mayor confianza en la compra.

6. VALORACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Para tener una referencia exacta acerca del conjunto de datos expuesto del sector hortícola, hemos reflejado nuestra valoración de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PEST y el modelo de Porter en la *Tabla 6.1*.

Tabla 6.1: Resumen DAFO, valoración de oportunidades y amenazas

Factor	Descripción	Relevancia	Verosimilitud
MA	Cambio climático	-6	60%
PL	Incremento de las tensiones políticas	3	40%
EC	Pandemia Covid-19	4	60%
CA	Incremento de la demanda	8	70%
PNC	Elevada concentración de distribuidores	8	90%
PNP	Elevada concentración de proveedores	7	90%
RC	Diferenciación del producto	8	80%
TE	Desarrollo tecnológico	9	85%
SO	Evolución demográfica	-3	40%
RC	Concentración del sector	8	90%
BE	Consumo de calidad	9	95%

BE	Alto coste de capital	-1	30%
CA	Consumo extradoméstico	7	75%

Relevancia (-10 a +10): nivel de impacto estimado sobre la rentabilidad del sector; *Verosimilitud (0-100%):* probabilidad estimada de impacto sobre la rentabilidad del sector; *Factor:* Genérico [Medio Ambiental (MA), Político-legal (PL), Económico (EC), Tecnológico (TE), Socio-Cultural (SO)]; Específico [Competencia Actual (CA), Poder Negociador de Compradores (PNC), Poder Negociador de Proveedores (PNP), Rivalidad Competidores (RC), Barreras de Entrada (BE), Barreras de Entrada(BE)]

El contexto de los primeros meses de 2020 debido a la pandemia y la situación política han amenazado la progresión empresarial provocando un nuevo escenario de cara a los próximos años. Esta situación, no ha hecho más que acelerar los cambios mencionados desde hace unos años (como así refleja las propuestas de los últimos años de la Comisión Europea en cuanto a la Política Agraria Común), y para ello, tenemos que afrontar la situación como un reto, en el que debemos tener en cuenta las amenazas y oportunidades para adaptarnos de la mejor forma a esta situación.

Desde el aspecto tecnológico. Implantando una agricultura hortícola enfocada al desarrollo sostenible. Los insumos tecnológicos nos permitirán desarrollar métodos de producción existentes que a su vez nos conducirán a reducir las amenazas provenientes del cambio climático, incrementar sustancialmente la calidad del producto llevando un control exhaustivo en la producción, así como aumentar la eficiencia de los canales de venta que nos permitan tener pleno conocimiento de las preferencias del cliente y estar preparados ante nuevos cambios en hábitos de consumo. A su vez, nos permitiría un aprovechamiento de la imagen del producto agroambiental, debido al valor ecológico de las áreas de cultivo las cuales no harían otra cosa que revalorizar el producto.

Desde el aspecto de la diferenciación. El consumidor ha incrementado la demanda de productos hortícolas en el último año, y a su vez, bajo sellos IGP o DOP, sus hábitos muestran un cambio hacia un consumo saludable sumado a un aumento de las ventas por parte del canal HORECA. Un factor clave, dado la importancia de este sector en la cultura española. El canal restauración, es el consumidor más exigente en cuanto a consumo de calidad. Por lo que un aumento de sus ventas generaría una importante vía de comercialización. Como hemos comprobado, este incremento en la demanda de productos bajo referencias de calidad diferenciada tanto a la hora de llenar la cesta el consumidor tanto como cuando lo hace desde un canal de restauración, provoca directamente un aumento del valor añadido y lealtad de la marca ganando

posicionamiento frente a la competencia. En este sentido se observa la preferencia por parte del consumidor hacia un producto fresco diferenciado que hace frente a la amplia variedad de productos hortícolas reduciendo la capacidad a ser sustituido por otro producto.

Desde el aspecto asociacionista, en Castilla y León, como hemos comprobado, el sector hortícola se encuentra atomizado en pequeños productores lo que limita enormemente su poder negociador y menoscaba su rentabilidad. Por tanto, la promoción de una mayor concentración de los productores bien desde el movimiento cooperativo mediante otras iniciativas empresariales, permitiría afrontar esta amenaza de manera eficaz. Otra de las amenazas, es el precio cobrado por el productor. Como hemos visto, no existe un patrón real de mercado entre oferta y demanda que marque constantemente la dirección del mercado, sino que el precio queda fijado bajo las leyes que imponen los siguientes eslabones de la cadena compuestos por grandes conglomerados empresariales donde las diferencias entre los extremos son más grandes, no siendo este un problema, sino que los aumentos no son proporcionales o en las mismas direcciones. Es decir, los precios de destino aumentan sin repercutir en los de origen dado a ineficiencias existentes en la cadena de valor. En el escenario actual, los proveedores del sector hortícola se componen de un número reducido de empresas de insumos para la producción del producto y, simultáneamente, los clientes del sector de referencia presentan una concentración elevada lo que provoca un aumento de su poder de negociación permitiéndoles ajustar precios con mayor facilidad. El productor debe buscar un incremento en la dimensión empresarial, a través de sinergias y asociaciones, que le hagan lograr una mayor eficiencia en precios, que le permitan no solo reducir considerablemente las pérdidas de rentabilidad actuales sino un mejor posicionamiento en los canales de distribución, reducir los costes iniciales y mejorar sustancialmente las ventajas en costes.

Desde el aspecto demográfico. La realidad en cuanto a la ubicación del sector no es otra que la migración de nuestra población hacia núcleos poblacionales de mayor dimensión. Este hecho plantea amenazas, pero también oportunidades relevantes. Por ejemplo, la promoción de los mercados de proximidad permitiría contribuir a mejoras medioambientales y ofrecer mayores garantías de la calidad del producto y un mejor posicionamiento de la marca. De esta forma, podremos anticiparnos y ampliar nuestra demanda desde un ámbito nacional. Los productos hortícolas de calidad, están arraigados a los aspectos tradicionales, por lo que fomentado un cultivo sostenible ligado a la

tradicionalidad nos aseguraremos la venta tanto en las localidades como en las ciudades castellano-leonesas para después poder exportar nuestro producto nacionalmente, donde estos productos son valorados por clientes que ya reconocen y demandan la calidad de sus productos agroalimentarios.

7. BIBLIOGRAFÍA

AEMET (2020). Agencia Estatal de Meteorología. "Análisis estacional en Zamora" <<http://www.aemet.es>> [Consulta: 01/05/2020]

Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning* Prentice Hall.

Alianza UPA-COAG (2017). "Márgenes comerciales “abusivos” en productos básicos agroalimentarios" <<http://www.alianzaupacoag.es/>> [16/05/2020]

Alimarket (2019). "Mercadona equipara a interproveedores y proveedores y crea la figura del totaler", <<https://www.alimarket.es/>> [Consulta: 20/06/2020]

ANOVE (2019). Asociación Nacional de Obtentores Vegetales. “Las empresas obtentoras españolas muestran su decidida apuesta por I+D en Fruit Logística” <<http://www.anove.es/>> [Consulta: 09/05/2020]

Arribas, E. H., & Fumás, V. S. (2014). Tamaño de las empresas y productividad de la economía española: Un análisis exploratorio. *Mediterráneo Económico*, (25), 167-191.

CEMA (2019). European Agricultural Machinery Association. "CEMA Business Barometer Public. Excerpt November 2019" <<https://cema-agri.org/>> [Consulta: 10/06/2020]

BBC (2019). “Yuan fall: Why is China's currency getting weaker?”, *BBC News*, <<https://www.bbc.com/>> [06/06/2020]

BCE (2020). Banco Central Europeo. “Tasas de interés oficiales”. <<https://www.ecb.europa.eu>> [Consulta: 10/06/2020]

- BDE (2020). Banco de España. "Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2020-2022): contribución del Banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del Eurosistema de junio de 2020". <<https://www.bde.es/>> [Consulta: 10/06/2020]
- BOE (2018). Boletín Oficial del Estado. "Real Decreto 1891/2008, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento para la autorización y registro de los productores de semillas y plantas de vivero y su inclusión en el Registro nacional de productores" <<https://www.boe.es>> [Consulta: 11/04/2020]
- BOE (2013). Boletín Oficial del Estado. " Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario". <<https://www.boe.es/>> [Consulta: 15/05/2020]
- BOE (2013). Boletín Oficial del Estado. "Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria." <<https://www.boe.es/>> [Consulta: 08/04/2020]
- BOE (2020). Boletín Oficial del Estado. "Orden, por la que se convocan subvenciones para el apoyo a Agrupaciones Empresariales Innovadoras, correspondientes al año 2020". <<https://www.boe.es/>> [Consulta: 25/05/2020]
- CE (2018). Comisión Europea. "Futuro de la política agrícola común". <<https://ec.europa.eu>> [Consulta: 15/05/2020]
- CNMC (2015). Comisión Nacional de la Competencia. " Resolución de vigilancia (expte. vs/0231/10 productos hortofrutícolas). <<https://www.cnmc.es/>> [Consulta: 07/06/2020]
- COAG (2020). Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos. "Índice de precios en origen y destino de los alimentos". <<http://coag.coag.org>> [Consulta: 15/05/2020]
- DESA (2019). División de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. "Perspectivas de la Población Mundial 2019". <<https://population.un.org/wpp/>> [Consulta: 06/06/2020]

- Del Pino, D. (2019). "El negocio hortofrutícola explicado en tres fórmulas y un gráfico". "Distribución y Consumo". Mercasa 2019. <<https://www.mercasa.es/>> [28/04/2020]
- Diario de León (2019). "La Junta apuesta por aumentar la producción del pimiento asado, manzana y pera del Bierzo", "Diario de León". <<https://www.diariodeleon.es/>> [22/06/2020] EUODP (2018).
- EU Open Data Portal. " Eurobarómetro especial 473: europeos, agricultura y la PAC". <<http://data.europa.eu>>.[Consulta: 02/05/2020]
- Encinas Duval, B., Calatayud Piñero, E., & García Martínez, G. (2011). Las cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. la necesaria apuesta por la competitividad. aspectos económico-financieros. *CIRIEC-España.Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (72), 125-156.
- EPData (2020). Bases de datos y gráficas de la Agencia Europa Press. "Población en España hoy: inmigrantes, emigrantes y otros datos sobre los habitantes de España". <<https://www.epdata.es/>> [Consulta: 06/06/2020]
- Evolé, J. (2017). "Fenómeno Mercadona". *Programa Salvados, La Sexta*. <<https://www.lasexta.com/>> [20/06/2020]
- FAO (2020a). Food and Agriculture Organization of the United Nations. "Coronavirus", <<https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus/coronavirus>> [Consulta:15/05/2020]
- FAO (2020b). Food and Agriculture Organization of the United Nations. "European communities and certain member states – measures affecting trade in large civil aircraft". <<https://www.wto.org/>>[Consulta: 06/06/2020]
- FAO (2020c). Food and Agriculture Organization of the United Nations. "Situación de la langosta del desierto". <<http://www.fao.org/>> [Consulta: 16/06/2020]
- Florette (2020). "Así ha cambiado el hábito de consumo saludable de los españoles durante la cuarentena". <<https://www.florette.es/>> [Consulta: 24/06/2020]

- García Ropero, J. T (2019). " España sigue cerrando bares: ya hay 20.000 menos que en 2010", *Cinco Días*, <<https://cincodias.elpais.com/>> [07/06/2020]
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach* Cengage Learning.
- HortoInfo (2016). "Construir un invernadero tipo en Almería cuesta entre 210 y 284 mil euros", *"HortoInfo Diario Digital de Actualidad Hortofruticola"* <<http://www.hortoinfo.es/>> [20/06/2020]
- HortoInfo (2019). " El Consejo Europeo toma medidas contra el fraude en la cadena alimentaria", *"HortoInfo Diario Digital de Actualidad Hortofruticola"* <<http://www.hortoinfo.es/>> [30/05/2020]
- ICEX (2019). Instituto Español de Comercio Exterior. "Red de oficinas económicas y comerciales de España en el exterior. Estados Unidos." <<https://www.icex.es/>> [Consulta: 15/05/2020]
- InfoAdex (2020). "Estudio InfoAdex de la inversion publicitaria en España 2019" <<https://www.infoadex.es/>> [Consulta: 29/06/2020]
- INE (2019). Instituto Nacional de Estadística. "INEBase: Directorio Central de Empresas. DIRCE. 1 de enero de 2019" <<https://www.ine.es/>> [Consulta: 08/04/2020]
- INE (2020a). Instituto Nacional de Estadística. Nota de presa: "Avance de resultados en el contexto de la crisis Covid-19. Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados. Primer trimestre de 2020. Avance". <<https://www.ine.es>> [Consulta: 16/05/2020]
- INE (2020b). Instituto Nacional de Estadística. Nota de presa: "Efectos del COVID-19 en la EPA de este trimestre". Encuesta de Población Activa (EPA) Primer trimestre de 2020". <<https://www.ine.es/>> [Consulta: 16/05/2020]

INE (2020c). Instituto Nacional de Estadística. Nota de prensa: “Efectos de la COVID-19 en el IPC del mes de mayo”. Índice de Precios de Consumo (IPC). Base 2016. Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA). Base 2015”. <<https://www.ine.es/>> [Consulta: 16/05/2020]

JCYL (2020). Junta de Castilla y León. " Registro de cooperativas de Castilla León". <<https://empresas.jcyl.es>>. [Consulta: 16/05/2020]

Lario, N. A. (2011). Las cooperativas agrarias en la unión europea y españa: Evolución de su tamaño y poder de negociación. *Tierras De Castilla Y León: Agricultura*, (176), 70-79.

MAPA (2018). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. "Caracterización del mercado de productos DOP / IGP. Noviembre 2018." <<https://www.mapa.gob.es/es/>> [Consulta: 19/04/2020]

MAPA (2019a). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. “Análisis de Comercio Exterior. Informe Bilateral. Reino Unido 2018. Comercio Exterior Agroalimentario y Pesquero” <<https://www.mapa.gob.es/>> [Consulta: 01/06/2020]

MAPA (2019b). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. " Consumo alimentario en España 2018". [Consulta: 01/03/2020]

MAPA (2019c). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. “I Plan de acción 2019-2020 estrategia de digitalización del sector agroalimentario y forestal y del medio rural” <<https://www.mapa.gob.es/>>. [Consulta: 02/05/2020]

MAPA (2019d). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. "Datos de las Denominaciones de Origen Protegidas DOPs, Indicaciones Geográficas Protegidas IGP y Especialidades Tradicionales Garantizadas ETGs de Productos Agroalimentarios. MAPA. Año 2018." <<https://www.mapa.gob.es/>> [Consulta: 19/04/2020]

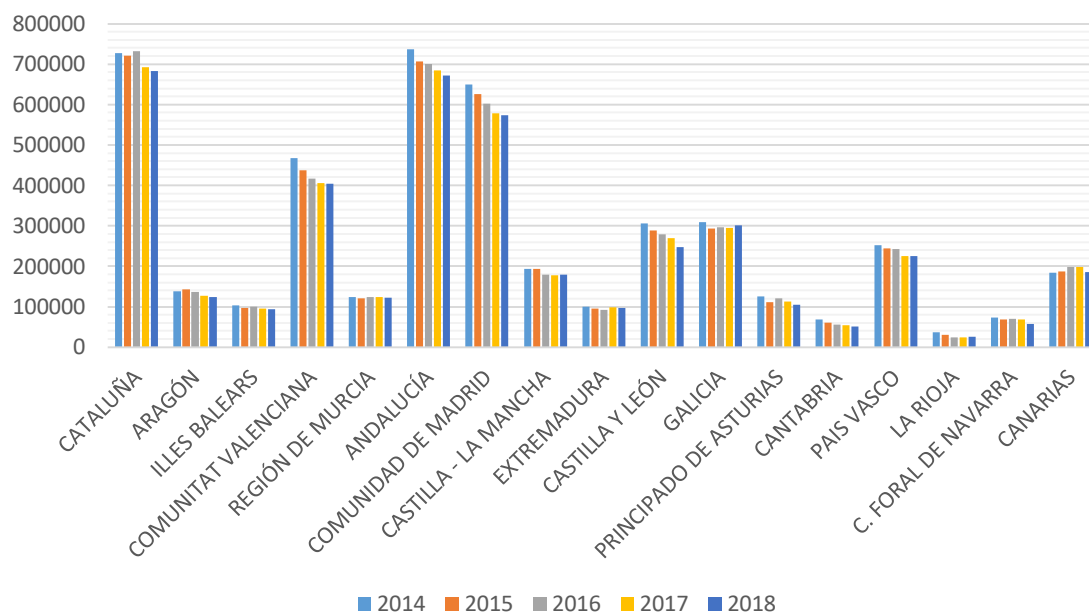
MAPA (2019e). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. " Encuesta de Precios de la Tierra 2018 en base 2016." <<https://www.mapa.gob.es/es/>> [Consulta: 06/06/2020]

- MAPA (2019f). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. “Inscripción de maquinaria agrícola. Año 2019” <<https://www.mapa.gob.es/>> [Consulta: 14/06/2020]
- MAPA (2019g). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. “Índices y Precios Pagados Agrarios. Enero 2020. Base de referencia actual año 2015.” <<https://www.mapa.gob.es/>> [Consulta: 09/05/2020]
- Mercasa (2020). “Alimentación en España, 2019”. <<https://www.mercasa.es/>> [Consulta: 20/03/2020]
- Mercasa (2019). “Alimentación en España, 2018”. <<https://www.mercasa.es/>> [Consulta: 20/03/2020]
- Monzón, J. L. (2012). Las cooperativas ante la globalización: Magnitudes, actividades y tendencias. *EKONOMIAZ.Revista Vasca De Economía*, 79(01), 13-30.
- Mozun Martin, O (2012). “Publicidad genérica de alimentos en España”. "*Distribución y Consumo*". Mercasa 2012. <<https://www.mercasa.es/>> [29/06/2020]
- MPAC (2020). Mesa de Participación Asociaciones de Consumidores. "Encuesta de Hábitos de Consumo 2019". <<https://www.mesaparticipacion.com>> [Consulta: 20/06/2020]
- Nielsen (2020). Nielsen Holdings. “El 40% de la compra online ya corresponde a los mayores de 54 años”. <<https://www.ioncomunicacion.es/>> [Consulta: 10/05/2020]
- ONTSI (2020). Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI. "Estudios e Informes". <<https://www.ontsi.red.es>> [Consulta: 10/06/2020]
- ONU (2019). Organización Mundial de Naciones Unidas. <<https://www.un.org/>> [Consulta: 01/06/2020]
- OSCAE (2018). Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español. "Macromagnitudes del Cooperativismo Agroalimentario Español 2017" <<http://www.agro-alimentarias.coop/>>. [Consulta: 20/04/2020]

- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Prieto, M., Mouwen, J. M., Puente, S. L., & Sánchez, A. C. (2008). Concepto de calidad en la industria agroalimentaria. *Interciencia*, 33(4), 258-264.
- Resa Lopez, S. (2018). “Logística para la nueva red de valor”. Distribución y Consumo. Mercasa 2018. < <https://www.mercasa.es/>> [28/04/2020]
- RODRÍGUEZ-ZUÑIGA, M., & SORIA, R. (1990). La publicidad en el sector alimentario. *Revista de Estudios Agro-Sociales*, (154), 17-125.
- Sánchez Pachón, L. Á. (2015). Modalidades de integración y colaboración de las cooperativas en castilla y león y perspectivas de desarrollo.
- Seguridad Social (2020). Tesorería General de la Seguridad Social. “Serie histórica de afiliación media por actividad económica. Cuenta ajena y propia”, <<http://www.seg-social.es/>> [Consulta: 07/06/2020]
- Tiago, Maria Teresa Pinheiro Melo Borges, & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703-708.
- Tola, E. & Boscolo, M & Nel, M. (2017). "El pulso de los agricultores contra las multinacionales que controlan las semillas", *El Diario*, < <https://www.eldiario.es/>> [07/06/2020]
- Valero, J. (2020). “El campo español pierde: el 'Brexit' mina en un 10% los fondos de la PAC.”, *El Economista*, < <https://www.eleconomista.es/>> [01/06/2020]
- Vargas Vasserot, C., & Cano Ortega, C. (2019). Integración y concentración de empresas agroalimentarias: Estudio jurídico y económico del sector y de la ley 13/2013 de fomento de la integración cooperativa. *Integración Y Concentración De Empresas Agroalimentarias*, , 1-875.
- WMO (2020). World Meteorological Organization. “WMO Provisional Statement on the State of the Global Climate in 2019”. <<https://public.wmo.int/es>> [Consulta: 07/06/2020]

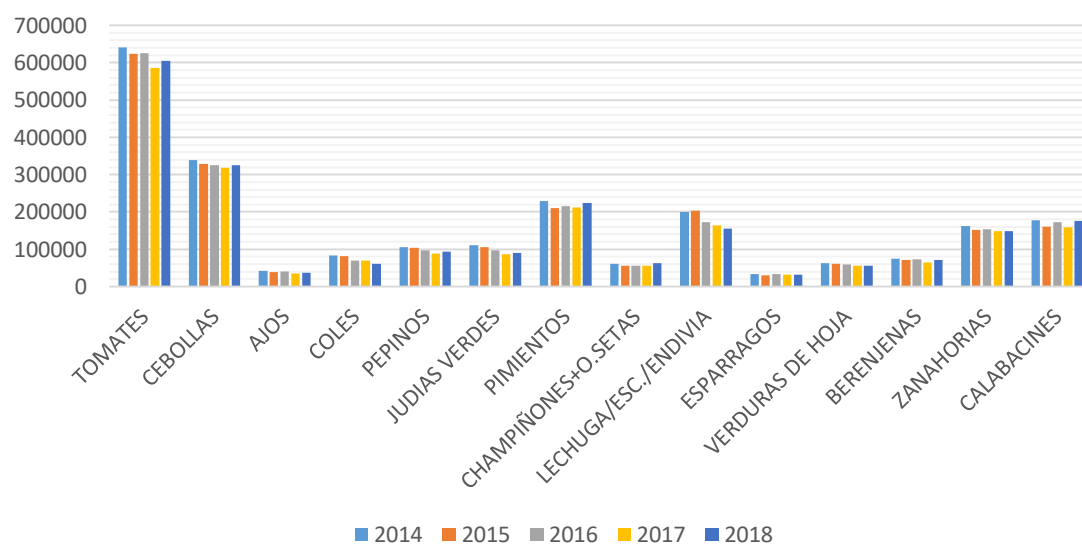
ANEXO

Gráfico 1. Volumen de consumo en los hogares del total de hortalizas frescas segmentado en comunidades autónomas (miles de kilogramos)



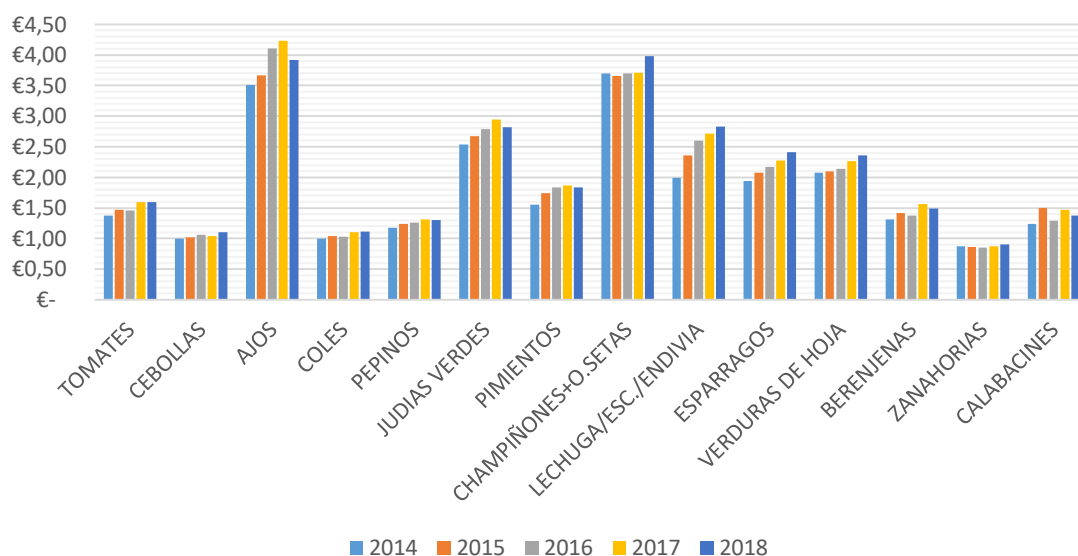
Elaboración propia. Fuente: MAPA. Base de datos consumo en los hogares españoles.

Gráfico 2. Consumo en los hogares del total hortalizas frescas (miles de kilogramos)



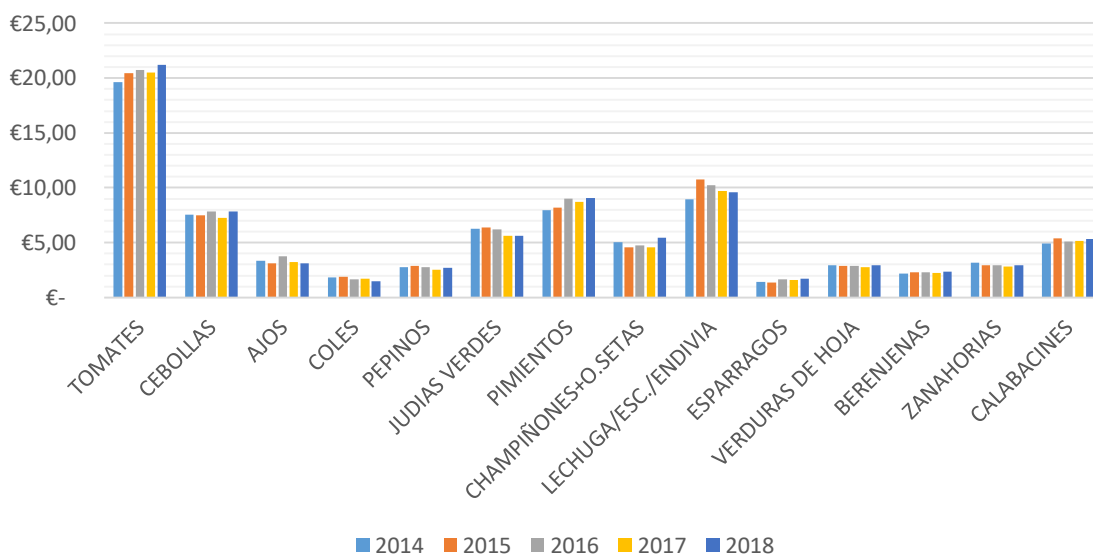
Elaboración propia. Fuente: MAPA. Base de datos consumo en los hogares españoles.

Gráfico 3. Precio medio hortalizas frescas (€/kg)



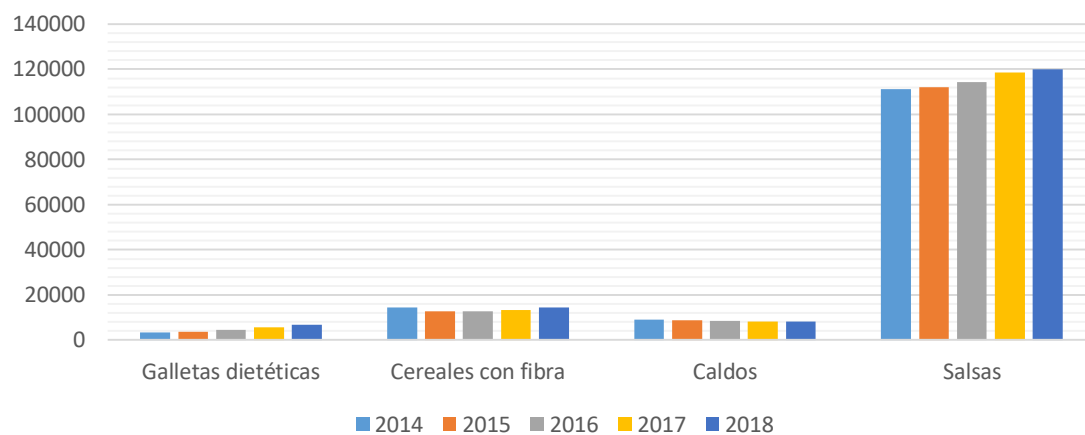
Elaboración propia. Fuente: MAPA. Base de datos consumo en los hogares españoles.

Gráfico 4. Gasto per cápita hortalizas frescas (€)



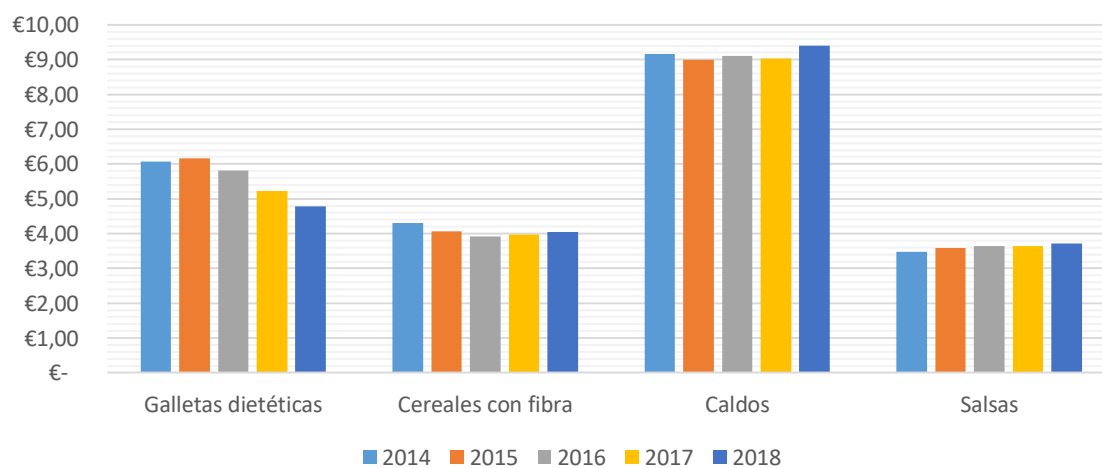
Elaboración propia. Fuente: MAPA. Base de datos consumo en los hogares españoles.

Gráfico 5. Consumo total en los hogares productos sustitutivos ajenos al sector (Miles de kg ó litros)



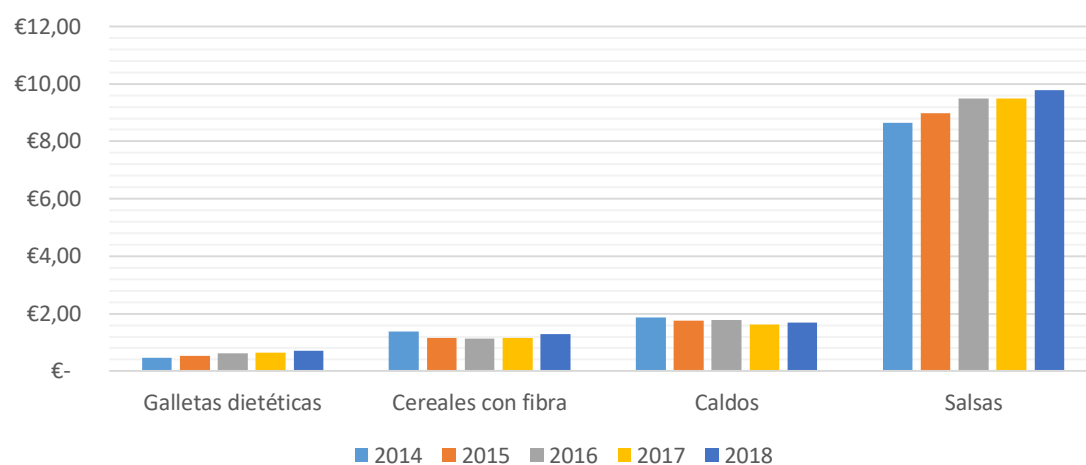
Elaboración propia. Fuente: MAPA. Base de datos consumo en los hogares españoles.

Gráfico 6. Precio medio productos sustitutivos ajenos al sector (€/kg ó litro)



Elaboración propia. Fuente: MAPA. Base de datos consumo en los hogares españoles.

Gráfico 7. Gasto per cápita de productos sustitutivos ajenos al sector (€)



Elaboración propia. Fuente: MAPA Base de datos consumo en los hogares españoles.